

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА
ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

**УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
У ВОЄННИЙ ПЕРІОД
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД»)**

Кваліфікаційна робота здобувача

Освітнього ступеня «бакалавр»

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньої програми «Менеджмент:
бізнес-адміністрування»

Шебела Володимир Володимирович

Керівник: д.е.н., проф. Степанова К.В.

Рецензент: Бікеєв С.М., директор
ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД»

ІЗМАЇЛ – 2026

Робота допущена до захисту на засіданні кафедри
управління підприємницькою та туристичною діяльністю
протокол № 15 від « 10 » червня 2026 р.

Завідувач кафедри Мер Менінь Д. К.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

На відкритому засіданні ЕК « 25 » червня 2026 р.

Оцінка 72 добре
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК Мур Мурашко Т. С.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність, зміст та значення операційної діяльності в системі управління підприємством.....	9
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД».....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД».....	28
2.2. Оцінка ефективності операційної діяльності та системи управління підприємством.....	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД».....	37
3.1. Основні проблеми управління операційною діяльністю підприємства в сучасних умовах господарювання.....	37
3.2. Обґрунтування практичних заходів щодо підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД».....	52
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах господарювання управління операційною діяльністю підприємства набуває особливого значення, оскільки саме операційна діяльність забезпечує безперервне функціонування бізнесу, формування основної частини доходів, раціональне використання ресурсів, виконання договірних зобов'язань і підтримання конкурентоспроможності підприємства. Для українських підприємств ця проблема є особливо актуальною через поєднання одразу кількох викликів: воєнного стану, нестабільності логістичних ланцюгів, зростання витрат на енергоресурси, дефіциту кваліфікованих кадрів, інфляційного тиску, коливання попиту та необхідності швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Актуальність теми підтверджується офіційними макроекономічними даними. За інформацією Міністерства економіки України, за підсумками десяти місяців 2024 року українська економіка зросла на 4,2%, а основними драйверами зростання були транспорт, будівництво та переробна промисловість, тобто саме ті сфери, де ефективність операційних процесів безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємств [29]. Водночас навіть за умов поступового відновлення економіки підприємства продовжують функціонувати в нестабільному середовищі. ОЕСР у звіті OECD Economic Surveys: Ukraine 2025 зазначає, що повномасштабна війна спричинила значні людські та економічні втрати, а дефіцит робочої сили, атаки на енергетичну інфраструктуру, логістику та бізнес стримують економічну активність і посилюють інфляційний тиск [25, с. 15].

Проблемність управління операційною діяльністю посилюється також через нестійкість виробничих і сервісних процесів. За даними Державної служби статистики України, індекс промислової продукції у січні–квітні 2026 року порівняно із січнем–квітнем 2025 року становив 99,6%, зокрема у переробній промисловості – 101,3%, а в постачанні електроенергії, газу, пари

та кондиційованого повітря – лише 86,0% [10]. Це свідчить, що підприємства змушені працювати в умовах нерівномірного відновлення окремих секторів економіки, а тому потребують більш гнучкої системи планування, контролю витрат, управління запасами, персоналом, логістикою та виробничими ресурсами.

Важливість дослідження підтверджують і результати опитувань бізнесу, які проводить Національний банк України. У III кварталі 2025 року підприємства зберігали позитивні очікування щодо ділової активності, проте індекс ділових очікувань становив 102,5% проти 103,1% у попередньому кварталі, тобто темпи оптимізму бізнесу дещо сповільнилися [30, с. 3]. При цьому респонденти очікували помірніше зростання виробництва товарів і послуг, вищу інфляцію на рівні 11,4%, а також залишали стриманими оцінки щодо майбутньої кількості працівників [30, с. 4]. Це прямо впливає на операційну діяльність підприємств, адже нестача персоналу, зростання цін і потреба в оптимізації ресурсів змушують керівництво переглядати підходи до організації бізнес-процесів.

Наукова актуальність теми полягає в тому, що операційна діяльність розглядається не лише як поточне виконання виробничих або комерційних операцій, а як цілісна система управління ресурсами, процесами, витратами, якістю, продуктивністю та результатами підприємства. Так, Н. Слек, А. Брендон-Джонс і Н. Берджесс у праці *Operations Management* наголошують, що операційний менеджмент дає змогу зрозуміти, як функціонує бізнес і як поліпшуються його процеси, а також поєднує теоретичні та практичні підходи до управління ефективними операційними процесами [4, с. 3]. Дж. Гейзер, Б. Рендер і Ч. Мансон у підручнику *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* акцентують увагу на тому, що операційний менеджмент пов'язаний зі стратегічними рішеннями менеджерів щодо організації процесів, продуктивності, якості, ланцюгів постачання, запасів, планування, ERP, короткострокового розкладу, ощадливих операцій, технічного обслуговування та надійності [5, с. 6]. Отже, операційна

діяльність є не вузькою технічною функцією, а основою формування конкурентних переваг підприємства.

Окремої уваги заслуговують сучасні українські дослідження з операційного менеджменту. Г. Капінос і К. Ларіонова розглядають операційну систему підприємства як інтегрований комплекс, що забезпечує трансформацію ресурсів у кінцеві продукти або послуги та має вирішальний вплив на конкурентоспроможність і стійкість бізнесу [9, с. 141]. Науковці також підкреслюють необхідність системного підходу до управління ефективністю операційної системи підприємства, що передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, розроблення операційної стратегії, діагностику поточного стану, формування операційних бюджетів і моніторинг показників ефективності, зокрема KPI [9, с. 144]. Такий підхід є особливо важливим для підприємств, які працюють в умовах високої невизначеності та змушені швидко адаптувати свої операційні процеси.

Практична актуальність теми бакалаврської роботи зумовлена необхідністю аналізу управління операційною діяльністю конкретного підприємства – ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД». В умовах сучасного ринку підприємство має не лише забезпечувати поточне виконання господарських операцій, а й постійно оцінювати ефективність використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Недостатньо ефективна організація операційної діяльності може призводити до зростання собівартості, втрати клієнтів, погіршення фінансових результатів, зниження ліквідності та послаблення конкурентних позицій. Водночас удосконалення операційного управління дає змогу оптимізувати витрати, підвищити продуктивність праці, поліпшити якість управлінських рішень, скоротити непродуктивні втрати та забезпечити більш стійкий розвиток підприємства.

Таким чином, актуальність дослідження управління операційною діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» визначається, з одного боку, складними умовами функціонування українського бізнесу в період воєнного стану та економічної нестабільності, а

з іншого – необхідністю пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Саме операційна діяльність є тією сферою, у якій підприємство може найшвидше впливати на витрати, якість процесів, продуктивність, швидкість обслуговування клієнтів і загальний фінансово-економічний результат. Тому дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів управління операційною діяльністю є своєчасним, науково обґрунтованим і практично значущим для підвищення ефективності функціонування ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД».

Об'єктом дослідження є операційна діяльність підприємства як складова загальної системи управління його господарською діяльністю.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління операційною діяльністю ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД», а також напрями підвищення її ефективності в сучасних умовах господарювання.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління операційною діяльністю підприємства та обґрунтування напрямів підвищення її ефективності на прикладі ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- озкрити сутність, зміст і значення операційної діяльності в системі управління підприємством;
- характеризувати методичні підходи до оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства;
- адати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД»;
- роаналізувати ефективність операційної діяльності та систему управління операційними процесами на підприємстві;
- изначити основні проблеми управління операційною діяльністю ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» та обґрунтувати практичні заходи щодо підвищення її ефективності.

Методи дослідження. У процесі виконання бакалаврської роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, метод аналізу та синтезу застосовано для розкриття сутності операційної діяльності підприємства та узагальнення наукових підходів до її управління; метод порівняння – для оцінки основних показників діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» у динаміці; економіко-статистичний метод – для аналізу фінансово-економічних та операційних результатів підприємства; графічний і табличний методи – для наочного подання результатів дослідження; метод узагальнення – для формування висновків і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління операційною діяльністю підприємства.

Практичне значення роботи полягає в тому, що отримані результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД», зокрема для підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат, покращення організації внутрішніх бізнес-процесів та посилення контролю за результатами діяльності підприємства. Запропоновані у роботі рекомендації мають прикладний характер і можуть бути враховані керівництвом підприємства під час прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст та значення операційної діяльності в системі управління підприємством

Операційна діяльність є однією з ключових складових функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме через неї забезпечується створення продукції, виконання робіт, надання послуг, формування доходу та досягнення основних економічних результатів. Якщо фінансова діяльність пов'язана із залученням і використанням капіталу, а інвестиційна – з придбанням або реалізацією довгострокових активів, то операційна діяльність відображає основний, щоденний і найбільш практичний зміст роботи підприємства. Саме вона показує, наскільки ефективно підприємство організовує свої ресурси, персонал, технології, логістику, постачання, виробництво або надання послуг, взаємодію з клієнтами та контроль за результатами.

У нормативному розумінні операційна діяльність трактується як основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не належать до інвестиційної чи фінансової діяльності [1]. Подібне визначення подано і в Міжнародному стандарті бухгалтерського обліку 7 «Звіт про рух грошових коштів», де операційна діяльність визначається як основна діяльність суб'єкта господарювання, що приносить дохід, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною або фінансовою діяльністю [2]. Отже, з позиції бухгалтерського обліку та фінансової звітності операційна діяльність насамперед пов'язується з тими процесами, які забезпечують формування основного доходу підприємства.

Разом із тим економічний зміст операційної діяльності є ширшим, ніж лише бухгалтерська класифікація. У межах операційного менеджменту вона розглядається як система процесів, що забезпечують перетворення ресурсів у

готовий продукт або послугу. У своєму дослідженні О. Г. Ратушняк визначає операційний менеджмент як науку про концепції, методи й технологію створення та функціонування операційної системи, необхідної для реалізації основної операційної функції підприємства, а також як цілеспрямовану діяльність з управління вхідними ресурсами та їх перетворенням у готовий продукт або послугу для задоволення потреб споживачів [3, с. 6]. Таке визначення є важливим, оскільки воно пов'язує операційну діяльність не лише з виробництвом чи обслуговуванням, а й з управлінським впливом на ресурси, процеси та результати.

Н. Слек, А. Брендон-Джонс і Р. Джонстон розглядають операційний менеджмент як діяльність з управління ресурсами, які створюють і доставляють продукти та послуги. Автори наголошують, що кожна організація має операційну функцію, адже кожна організація певним чином створює продукт або послугу для споживача [4, с. 3]. Цей підхід підкреслює універсальність операційної діяльності: вона характерна не тільки для промислових підприємств, а й для торговельних, транспортних, сервісних, аграрних, будівельних, логістичних та інших організацій.

Дж. Гейзер, Б. Рендер і Ч. Мансон визначають операційний менеджмент як діяльність, що створює цінність у формі товарів і послуг шляхом перетворення входів у виходи [5, с. 6]. У цьому визначенні акцент зроблено на категорії цінності. Тобто підприємство в межах операційної діяльності не просто використовує ресурси, а має створити такий результат, який буде потрібний споживачу і за який він готовий платити. Саме тому операційна діяльність тісно пов'язана з якістю продукції, рівнем сервісу, швидкістю виконання замовлень, витратами, ціною та конкурентоспроможністю.

В. Стівенсон трактує операційний менеджмент як управління системами або процесами, які створюють товари та/або надають послуги [6, с. 4]. У межах цього підходу операційна діяльність розглядається не як сукупність випадкових дій, а як система взаємопов'язаних процесів. Вона

включає постачання ресурсів, їх обробку, організацію праці, використання обладнання, контроль якості, обслуговування клієнтів, зберігання, транспортування та інші елементи, що разом забезпечують кінцевий результат.

Л. Краєвські, М. Малхотра та Л. Ріцман визначають операційний менеджмент як систематичне проектування, спрямування та контроль процесів, які трансформують входи у продукти й послуги для внутрішніх і зовнішніх клієнтів [7, с. 4]. Цей підхід є особливо цінним для дослідження підприємства, оскільки показує, що операційна діяльність орієнтована не лише на кінцевого покупця, а й на внутрішніх споживачів — підрозділи, працівників, управлінські служби, які залежать від якості внутрішніх процесів.

Сучасні українські дослідники також приділяють значну увагу змісту операційної діяльності підприємства. Ю. В. Карпенко та А. І. Пєнова пропонують розглядати операційний менеджмент як діяльність з управління операціями, що є основою операційної системи будь-якого підприємства та передбачає забезпечення її необхідними ресурсами і перетворення цих ресурсів на товари або послуги для досягнення загальноорганізаційних цілей [8, с. 92]. У цьому визначенні важливою є орієнтація не тільки на виробничий результат, а й на стратегічні цілі підприємства.

Г. І. Капінос і К. Л. Ларіонова розглядають операційну систему підприємства як інтегрований комплекс, що забезпечує трансформацію ресурсів у кінцеві продукти або послуги і має вирішальний вплив на конкурентоспроможність та стійкість бізнесу [9, с. 141]. Це визначення дозволяє зробити висновок, що операційна діяльність є не лише поточним процесом виконання робіт, а й важливим чинником довгострокової стабільності підприємства. Якщо операційна система працює неефективно, підприємство може втрачати клієнтів, мати високі витрати, затримки у виконанні замовлень, проблеми з якістю, нестачу ресурсів та зниження

прибутковості. Узагальнення наукових підходів до визначення операційної діяльності та операційного менеджменту доцільно подати у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності операційної діяльності та операційного менеджменту

Автор / джерело	Сутність підходу	Основний акцент
НП(С)БО 1	Операційна діяльність – це основна діяльність підприємства та інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю [1]	Бухгалтерське розмежування видів діяльності
МСБО 7	Операційна діяльність – основна діяльність суб'єкта господарювання, що приносить дохід [2]	Формування доходу та грошових потоків
О. Г. Ратушняк	Операційний менеджмент – управління ресурсами та їх перетворенням у готовий продукт або послугу [3, с. 6]	Управління ресурсами та операційною системою
Н. Слек, А. Брендон-Джонс, Р. Джонстон	Операційний менеджмент – управління ресурсами, що створюють і доставляють продукти та послуги [4, с. 3]	Створення й доставка цінності споживачу
Дж. Гейзер, Б. Рендер, Ч. Мансон	Операційний менеджмент – діяльність, що створює цінність шляхом перетворення входів у виходи [5, с. 6]	Створення цінності
В. Стівенсон	Операційний менеджмент – управління системами або процесами, які створюють товари чи послуги [6, с. 4]	Системність операційних процесів
Л. Краєвські, М. Малхотра, Л. Ріцман	Операційний менеджмент – проектування, спрямування і контроль процесів, що трансформують входи у продукти та послуги [7, с. 4]	Процесний підхід і контроль
Ю.В. Карпенко, А. І. Пєнова	Операційний менеджмент – управління операціями, ресурсами та їх перетворенням на товари або послуги для досягнення цілей підприємства [8, с. 92]	Досягнення загальноорганізаційних цілей
Г. І. Капінос, К.Л. Ларіонова	Операційна система – інтегрований комплекс трансформації ресурсів у кінцеві продукти або послуги [9, с. 141]	Конкурентоспроможність і стійкість бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9].

На основі наведених підходів можна зробити висновок, що операційна діяльність підприємства – це сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на використання матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних і технологічних ресурсів для створення товарів, виконання робіт або надання послуг, які забезпечують отримання доходу, задоволення

потреб споживачів і досягнення цілей підприємства. У цьому визначенні поєднуються три ключові аспекти: ресурсний, процесний і результативний. Ресурсний аспект показує, що підприємство повинне мати необхідні ресурси для виконання операцій. Процесний аспект характеризує порядок організації робіт, технологій, постачання, виробництва, контролю та обслуговування. Результативний аспект відображає кінцевий економічний ефект – обсяг реалізації, прибутковість, якість продукції, рівень витрат, продуктивність праці та конкурентоспроможність.

Зміст операційної діяльності залежить від виду економічної діяльності підприємства. Для виробничого підприємства вона охоплює закупівлю сировини, організацію виробничого процесу, використання обладнання, контроль якості, зберігання та реалізацію готової продукції. Для торговельного підприємства операційна діяльність пов'язана із закупівлею товарів, формуванням асортименту, складським обліком, логістикою, обслуговуванням клієнтів і продажем. Для сервісного підприємства основний акцент робиться на якості надання послуг, швидкості реагування на запити клієнтів, кваліфікації персоналу та стандартизації процесів. Проте незалежно від галузі спільною ознакою операційної діяльності є те, що вона забезпечує основний результат функціонування підприємства.

У системі управління підприємством операційна діяльність виконує кілька важливих функцій. Варто відмітити, що вона забезпечує реалізацію основної мети підприємства – створення продукту або послуги, що має цінність для споживача. Також, операційна діяльність формує основну частину доходів підприємства, оскільки саме через продаж товарів, виконання робіт або надання послуг підприємство отримує грошові надходження. По-третє, вона визначає рівень витрат, адже саме в операційних процесах споживаються матеріали, енергія, робочий час, використовуються основні засоби, транспорт, складські потужності та інформаційні системи. По-четверте, операційна діяльність впливає на якість продукції або послуг, а отже – на репутацію підприємства та лояльність

клієнтів. По-п'яте, вона забезпечує адаптацію підприємства до змін ринку, попиту, цін, логістичних умов та технологічних змін.

Особливого значення операційна діяльність набуває в сучасних умовах господарювання в Україні. За даними Державної служби статистики України, у січні-квітні 2026 року індекс промислової продукції становив 99,6% порівняно з відповідним періодом попереднього року, а обсяг реалізованої промислової продукції за цей самий період склав 1 533 111,8 млн грн [10]. Такі показники свідчать про складність і неоднорідність економічного відновлення, коли підприємства змушені одночасно підтримувати виробництво, контролювати витрати, адаптувати логістику, зберігати персонал і забезпечувати якість продукції чи послуг.

Міністерство економіки України зазначає, що у 2025 році реальний ВВП України зріс на 2,2%, проте економіка продовжувала працювати в умовах атак на енергетичну інфраструктуру, складної логістики та високих безпекових ризиків [11]. Це безпосередньо впливає на операційну діяльність підприємств, оскільки перебої з енергопостачанням, зростання вартості ресурсів, зміна маршрутів постачання, дефіцит кадрів і ризики пошкодження інфраструктури ускладнюють щоденне виконання бізнес-процесів.

Дані Національного банку України також підтверджують важливість операційного управління. У I кварталі 2026 року результати опитування підприємств свідчили про поживавлення ділової активності в наступні 12 місяців: індекс ділових очікувань зріс до 105,8%, а підприємства очікували збільшення обсягів виробництва товарів і послуг [12, с. 3]. Водночас бізнес очікував інфляцію на рівні 11,1%, що означає збереження високого тиску на витрати підприємств [12, с. 3]. За таких умов ефективне управління операційною діяльністю стає одним із головних інструментів підтримання фінансової стійкості та конкурентних позицій підприємства.

Значення операційної діяльності в системі управління підприємством полягає також у тому, що вона поєднує стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління. На стратегічному рівні визначаються загальні

напрями розвитку операційної системи: вибір технологій, організація виробничих або сервісних процесів, формування логістичної моделі, політика якості, цифровізація бізнес-процесів. На тактичному рівні приймаються рішення щодо планування обсягів діяльності, використання ресурсів, управління запасами, організації праці, графіків виконання робіт. На оперативному рівні здійснюється щоденний контроль за виконанням завдань, дотриманням строків, якістю, витратами, продуктивністю персоналу та взаємодією з клієнтами.

Операційна діяльність тісно взаємодіє з іншими підсистемами управління підприємством. З фінансовою підсистемою вона пов'язана через формування доходів, витрат, прибутку, грошових потоків і потреби в оборотному капіталі. З маркетинговою підсистемою – через вивчення попиту, формування асортименту, вимоги клієнтів до якості, ціни та швидкості обслуговування. З кадровою підсистемою – через потребу у кваліфікованому персоналі, організацію праці, мотивацію, продуктивність і дисципліну виконання операцій. З логістикою – через постачання, складування, транспортування, управління запасами та доставку продукції чи послуг споживачу. З інформаційною підсистемою – через облік, аналітику, планування, контроль і цифрову підтримку управлінських рішень.

Важливою характеристикою операційної діяльності є її ефективність. Ефективність операційної діяльності показує, наскільки раціонально підприємство використовує ресурси для отримання результату. Вона може оцінюватися за такими показниками, як продуктивність праці, собівартість продукції або послуг, рентабельність операційної діяльності, оборотність запасів, рівень операційних витрат, виконання плану реалізації, якість продукції, своєчасність виконання замовлень, рівень браку або втрат, задоволеність клієнтів. Чим вищою є ефективність операційної діяльності, тим більше можливостей має підприємство для зростання прибутку, зміцнення ринкових позицій і забезпечення стабільного розвитку.

У сучасних умовах операційна діяльність підприємства не може бути ефективною без постійного вдосконалення. До основних напрямів такого вдосконалення належать оптимізація витрат, стандартизація процесів, автоматизація обліку й контролю, впровадження систем управління якістю, поліпшення логістики, підвищення продуктивності праці, удосконалення планування запасів, використання ключових показників ефективності, цифровізація внутрішніх бізнес-процесів та підвищення гнучкості управлінських рішень. У період воєнного стану до цих напрямів додаються також управління ризиками, забезпечення безперервності діяльності, диверсифікація постачальників, формування резервів ресурсів і посилення контролю за фінансовою стійкістю.

Отже, операційна діяльність є центральною складовою системи управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує створення основного продукту або послуги, формування доходів, використання ресурсів і досягнення економічних результатів. Її сутність полягає в організованому перетворенні ресурсів у результати, що мають цінність для споживача і забезпечують розвиток підприємства. Зміст операційної діяльності охоплює планування, організацію, координацію, контроль і вдосконалення процесів, пов'язаних із виробництвом, реалізацією, обслуговуванням, логістикою та управлінням якістю. Значення операційної діяльності полягає в тому, що вона безпосередньо впливає на витрати, прибутковість, продуктивність, якість, конкурентоспроможність і стійкість підприємства. Саме тому дослідження управління операційною діяльністю є необхідною передумовою для подальшої оцінки ефективності функціонування ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» та обґрунтування практичних напрямів її вдосконалення.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства

Оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства є важливим етапом економічного аналізу, оскільки дає змогу визначити, наскільки раціонально підприємство використовує наявні ресурси, організовує внутрішні бізнес-процеси, контролює витрати, забезпечує якість продукції або послуг та досягає запланованих результатів. Якщо сутність операційної діяльності полягає у перетворенні ресурсів у готову продукцію, роботи чи послуги, то ефективність цієї діяльності показує, наскільки результативним є таке перетворення з погляду витрат, прибутку, продуктивності, якості, швидкості виконання операцій і здатності підприємства задовольняти потреби споживачів.

У сучасних умовах господарювання проблема оцінювання ефективності операційної діяльності має особливе значення для українських підприємств. Це пов'язано з тим, що підприємства працюють в умовах воєнного стану, нестабільності логістичних зв'язків, підвищення вартості енергоресурсів, коливання попиту, дефіциту трудових ресурсів і необхідності швидкого прийняття управлінських рішень. За даними Державної служби статистики України, індекс промислової продукції у січні-квітні 2026 року становив 99,6% до відповідного періоду попереднього року, тоді як обсяг реалізованої промислової продукції за цей період склав 1 533 111,8 млн грн [10]. Такі дані свідчать про те, що підприємства змушені підтримувати господарську активність в умовах нестабільного відновлення економіки, а тому питання операційної ефективності, контролю витрат і продуктивності набувають практичного значення.

У науковій літературі ефективність операційної діяльності розглядається через співвідношення отриманих результатів і витрачених ресурсів. Так, вчені Е. Нілі, М. Грегорі та К. Платтс визначають вимірювання результативності як процес кількісного оцінювання ефективності та

результативності дій [13, с. 80]. Це визначення є важливим, оскільки воно підкреслює, що оцінювання ефективності не може обмежуватися лише фінансовими показниками: воно має охоплювати також якість управлінських дій, швидкість процесів, використання ресурсів, рівень виконання планових завдань і відповідність результатів стратегічним цілям підприємства.

П. Друкер, один із засновників сучасної теорії менеджменту, розмежовував поняття «ефективність» і «результативність»: ефективність він пов'язував із правильним виконанням роботи, а результативність – із вибором правильних цілей і дій. У контексті операційної діяльності це означає, що підприємство має не тільки мінімізувати витрати або прискорювати виконання операцій, а й забезпечувати відповідність операційних процесів реальним потребам ринку, клієнтів і стратегічним цілям підприємства [14, с. 44].

Н. Слек, А. Брендон-Джонс і Р. Джонстон пропонують оцінювати операційну діяльність через п'ять базових операційних цілей: якість, швидкість, надійність виконання, гнучкість і витрати [4, с. 60]. Такий підхід є одним із найбільш поширених в операційному менеджменті, оскільки дає змогу оцінювати операційну діяльність не лише з позиції прибутку, а й з погляду здатності підприємства стабільно виконувати замовлення, адаптуватися до змін попиту, знижувати втрати та забезпечувати необхідний рівень якості.

Дж. Гейзер, Б. Рендер і Ч. Мансон розглядають операційний менеджмент як сукупність дій, що створюють цінність у формі товарів і послуг шляхом перетворення входів у виходи [5, с. 6]. Відповідно, ефективність управління операційною діяльністю можна оцінювати через те, наскільки успішно підприємство перетворює ресурси – матеріали, працю, фінанси, інформацію, час – у результат, який має ринкову цінність. У межах такого підходу важливими стають показники продуктивності, собівартості, операційної рентабельності, оборотності запасів, якості та рівня задоволеності споживачів.

Л. Краєвські, М. Малхотра та Л. Ріцман визначають операційний менеджмент як систематичне проєктування, спрямування і контроль процесів, що трансформують входи у продукти та послуги для внутрішніх і зовнішніх споживачів [7, с. 4]. Це визначення має методичне значення, оскільки підкреслює необхідність процесного підходу до оцінювання. Тобто аналізувати потрібно не лише кінцевий прибуток, а й саму організацію процесів: постачання, складування, виробництво, реалізацію, документообіг, обслуговування клієнтів, контроль якості та управління запасами.

Українські науковці також приділяють значну увагу оцінюванню ефективності операційної діяльності. А. В. Кваско у своєму дослідженні зазначає, що ефективність операційної діяльності є не лише передумовою розвитку підприємства, а й основною умовою його виживання у конкурентному середовищі [15, с. 92]. Це положення особливо актуальне в умовах нестабільної економіки, коли підприємство не завжди може впливати на зовнішні фактори, але може оптимізувати внутрішні операційні процеси. Н. М. Архіпов підкреслює, що ефективність операційної діяльності є необхідною передумовою розвитку підприємства та нарощення його вартості в довгостроковій перспективі [16, с. 22]. С. О. Тульчинська та співавтори звертають увагу на те, що ефект операційної діяльності вимірюється ефективністю використання різних видів ресурсів: трудових, матеріальних, фінансових, часових, технологічних та інших залежно від сфери діяльності підприємства [17]. Г. І. Капінос і К. Л. Ларіонова обґрунтовують доцільність комплексного системного підходу до управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства, який передбачає аналіз цілей, суб'єктів управління, функціонального змісту та методологічних інструментів оцінювання [9, с. 143].

Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що ефективність управління операційною діяльністю підприємства – це здатність системи управління забезпечувати досягнення запланованих операційних, фінансових і ринкових результатів за умови раціонального

використання ресурсів, оптимальної організації бізнес-процесів, контролю витрат, підтримання якості та адаптації до змін зовнішнього середовища. Таке визначення поєднує кілька важливих аспектів: економічний, ресурсний, процесний, управлінський і стратегічний.

Методичні підходи до оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства можна згрупувати за кількома основними напрямками. Першим є фінансово-економічний підхід, який базується на аналізі доходів, витрат, прибутку, рентабельності, собівартості, операційного грошового потоку та фінансової стійкості підприємства. Цей підхід є традиційним і найбільш поширеним, оскільки фінансові показники відображають кінцевий економічний результат операційної діяльності. У межах цього підходу доцільно розраховувати такі показники, як операційний прибуток, рентабельність операційної діяльності, рентабельність продажів, частка операційних витрат у чистому доході, темп зростання доходу, темп зростання собівартості та співвідношення доходів і витрат.

Рентабельність операційної діяльності можна визначати як відношення фінансового результату від операційної діяльності до операційних витрат або чистого доходу від реалізації продукції. Цей показник дає змогу оцінити, скільки прибутку підприємство отримує з кожної гривні витрат або доходу, пов'язаного з основною діяльністю. Якщо рентабельність зростає, це може свідчити про підвищення ефективності управління витратами, покращення структури продажів, зростання продуктивності або оптимізацію операційних процесів. Якщо ж рентабельність знижується, це може бути ознакою зростання собівартості, неефективного використання ресурсів, падіння попиту, цінового тиску або слабкого контролю за витратами.

Другим важливим підходом є ресурсний підхід. Він передбачає оцінювання ефективності використання основних видів ресурсів підприємства: трудових, матеріальних, фінансових, технічних та інформаційних. У межах цього підходу аналізуються продуктивність праці, фондоддача, матеріаловіддача, оборотність оборотних активів, оборотність

запасів, коефіцієнт використання виробничих потужностей, витрати на одиницю продукції або послуги. Ресурсний підхід дає змогу зрозуміти, які саме ресурси використовуються неефективно і де підприємство має внутрішні резерви підвищення результативності.

Продуктивність праці є одним із базових показників ресурсного підходу. Вона характеризує обсяг продукції, робіт, послуг або доходу, що припадає на одного працівника. Для підприємства цей показник має важливе значення, оскільки зростання продуктивності праці дозволяє збільшувати обсяг операційної діяльності без пропорційного зростання чисельності персоналу. В умовах дефіциту кадрів і зростання витрат на оплату праці цей показник стає особливо актуальним. Доцільно також порівнювати темпи зростання продуктивності праці з темпами зростання середньої заробітної плати. Якщо заробітна плата зростає швидше, ніж продуктивність, це може створювати додатковий тиск на собівартість і прибутковість підприємства.

Третім є процесний підхід, який передбачає оцінювання ефективності окремих бізнес-процесів підприємства. Його сутність полягає в тому, що операційна діяльність розглядається не як сукупність загальних фінансових результатів, а як система послідовних процесів: закупівля ресурсів, зберігання, виробництво або надання послуг, реалізація, доставка, обслуговування клієнтів, документообіг, контроль якості. Для кожного процесу можуть встановлюватися окремі показники ефективності: тривалість виконання операції, рівень втрат, кількість помилок, частота рекламаций, своєчасність виконання замовлень, рівень завантаження персоналу, вартість процесу, кількість повторних операцій.

Процесний підхід є особливо корисним для виявлення «вузьких місць» в операційній системі підприємства. Наприклад, підприємство може мати достатній обсяг продажів, але втрачати прибуток через неефективну логістику, надмірні складські запаси, дублювання управлінських функцій або слабкий контроль за дебіторською заборгованістю. Саме тому при

оцінюванні ефективності управління операційною діяльністю важливо аналізувати не лише фінансовий результат, а й причини його формування.

Четвертим підходом є підхід на основі ключових показників ефективності, тобто КРІ. Його сутність полягає у встановленні конкретних кількісних і якісних показників, за якими регулярно оцінюється результативність операційної діяльності. До таких показників можуть належати: обсяг реалізації, операційний прибуток, рівень операційних витрат, виконання плану продажів, продуктивність праці, оборотність запасів, строк виконання замовлення, рівень браку, частка своєчасно виконаних замовлень, рівень задоволеності клієнтів, кількість претензій, рівень дебіторської заборгованості. Перевагою КРІ є те, що вони дозволяють пов'язати стратегічні цілі підприємства з поточними діями працівників і підрозділів.

П'ятим підходом є збалансований підхід до оцінювання, який базується на ідеях Р. Каплана та Д. Нортон. Автори концепції *Balanced Scorecard* запропонували оцінювати діяльність підприємства не лише за фінансовими результатами, а й за клієнтською, внутрішньопроесною, інноваційною та навчальною складовими [18, с. 72]. У контексті операційної діяльності це означає, що ефективність управління слід оцінювати за кількома групами показників: фінансовими результатами, якістю внутрішніх процесів, рівнем задоволеності клієнтів, здатністю підприємства до навчання, інновацій і вдосконалення. Такий підхід є більш комплексним, оскільки дозволяє врахувати не тільки поточний прибуток, а й майбутні можливості розвитку підприємства.

Шостим підходом є порівняльний, або бенчмаркінговий підхід. Він передбачає порівняння показників операційної діяльності підприємства з показниками попередніх періодів, середньогалузевими значеннями, конкурентами або плановими нормативами. Для ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» такий підхід може бути використаний під час аналізу динаміки доходу, собівартості, операційного прибутку, рентабельності, продуктивності праці,

оборотності запасів і витрат на одиницю реалізації. Перевагою бенчмаркінгу є те, що він дає змогу оцінити не лише абсолютний стан підприємства, а й його позицію відносно інших учасників ринку або власної динаміки розвитку.

Сьомим підходом є ризик-орієнтований підхід. У сучасних умовах він має особливе значення, оскільки ефективність операційної діяльності залежить не тільки від внутрішньої організації процесів, а й від здатності підприємства реагувати на зовнішні загрози. До операційних ризиків можна віднести перебої з постачанням, зростання закупівельних цін, втрату клієнтів, пошкодження інфраструктури, дефіцит кадрів, енергетичні обмеження, кібератаки, порушення договірних строків і логістичні затримки. Ризик-орієнтований підхід передбачає не лише оцінку поточних результатів, а й аналіз стійкості операційної системи до можливих негативних змін. Основні методичні підходи до оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства доцільно узагальнити у Табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методичні підходи до оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства

Методичний підхід	Зміст підходу	Основні показники	Практичне значення
Фінансово-економічний	Оцінювання кінцевих фінансових результатів операційної діяльності	Чистий дохід, операційний прибуток, рентабельність операційної діяльності, собівартість, операційні витрати	Дозволяє визначити прибутковість і фінансову результативність основної діяльності
Ресурсний	Аналіз ефективності використання ресурсів підприємства	Продуктивність праці, фондівіддача, матеріаловіддача, оборотність активів, оборотність запасів	Дає змогу виявити резерви підвищення віддачі ресурсів
Процесний	Оцінювання ефективності окремих бізнес-процесів	Тривалість процесу, рівень втрат, кількість помилок, своєчасність виконання замовлень	Дозволяє виявити «вузькі місця» в операційній системі
KPI-підхід	Встановлення системи ключових показників ефективності	Виконання плану, рівень витрат, якість, швидкість, продуктивність, задоволеність клієнтів	Забезпечує регулярний контроль і зв'язок між цілями та результатами

Продовження таблиці 1.2.

Збалансований підхід	Комплексне оцінювання за фінансовими, клієнтськими, процесними та інноваційними показниками	Фінансові результати, внутрішні процеси, клієнти, навчання і розвиток	Дозволяє оцінити не лише поточні результати, а й потенціал розвитку
Порівняльний підхід	Порівняння показників у динаміці або з іншими підприємствами	Темпи зростання, відхилення від плану, порівняння з галузевими значеннями	Дає змогу визначити позицію підприємства та динаміку його розвитку
Ризик-орієнтований	Оцінювання стійкості операційної системи до загроз	Рівень операційних ризиків, залежність від постачальників, резерви, безперервність діяльності	Дозволяє підвищити адаптивність і стійкість підприємства

Джерело: сформовано автором на основі джерел [4; 5; 7; 13; 15; 16; 17; 18].

Для практичного оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства доцільно використовувати систему взаємопов'язаних показників. Їх можна згрупувати у кілька блоків. Перший блок – показники обсягу діяльності: чистий дохід від реалізації продукції, обсяг виробництва або продажів, темп зростання реалізації, частка основної діяльності у загальному доході. Другий блок – показники витрат: собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, операційні витрати, витрати на одиницю продукції або послуги. Третій блок – показники прибутковості: валовий прибуток, операційний прибуток, чистий прибуток, рентабельність продажів, рентабельність операційної діяльності. Четвертий блок – показники ресурсної ефективності: продуктивність праці, фондівіддача, оборотність запасів, оборотність оборотних активів. П'ятий блок – якісні та процесні показники: своєчасність виконання замовлень, рівень браку, кількість скарг клієнтів, рівень задоволеності споживачів, тривалість операційного циклу.

У межах фінансово-економічного аналізу важливим показником є співвідношення темпів зростання доходів і витрат. Якщо доходи підприємства зростають швидше, ніж операційні витрати, це свідчить про позитивну динаміку операційної ефективності. Якщо ж витрати зростають швидше за доходи, підприємство стикається з ризиком зниження прибутковості. Для аналізу ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» доцільно порівняти динаміку чистого доходу, собівартості, валового прибутку, адміністративних витрат, витрат на збут і фінансового результату від операційної діяльності за кілька років.

Для оцінювання ресурсної ефективності доцільно використовувати показники продуктивності праці та оборотності запасів. Продуктивність праці можна розрахувати як відношення чистого доходу до середньооблікової чисельності працівників. Оборотність запасів показує, скільки разів протягом періоду підприємство оновлює свої запаси. Чим швидше обертаються запаси, тим менше коштів підприємство відволікає в складські залишки. Водночас занадто низький рівень запасів може створити ризик зупинки операційної діяльності, тому оцінювання цього показника має здійснюватися з урахуванням специфіки підприємства.

Для оцінювання процесної ефективності доцільно застосовувати аналіз операційного циклу. Операційний цикл охоплює період від моменту придбання ресурсів до моменту отримання коштів від реалізації продукції, товарів або послуг. Чим коротшим є операційний цикл, тим швидше підприємство повертає вкладені ресурси у грошову форму. Прискорення операційного циклу може досягатися за рахунок оптимізації запасів, скорочення строків виконання замовлень, поліпшення логістики, автоматизації документообігу та ефективнішого управління дебіторською заборгованістю.

Окрему увагу слід приділити оцінюванню якості управління витратами. В умовах високої інфляції та зростання цін виробників підприємства повинні постійно контролювати структуру витрат. За даними Державної служби

статистики України, індекс цін виробників промислової продукції у січні–квітні 2026 року становив 130,6% до відповідного періоду попереднього року [10]. Це означає, що зростання виробничих і закупівельних витрат є суттєвим зовнішнім фактором, який впливає на ефективність операційної діяльності підприємств. Тому під час оцінювання операційної ефективності важливо аналізувати не лише загальну суму витрат, а й їхню структуру, частку змінних і постійних витрат, можливості економії та вплив витрат на кінцеву ціну продукції або послуг.

Важливим джерелом інформації для оцінювання ефективності управління операційною діяльністю є фінансова звітність підприємства. Зокрема, форма № 1 «Баланс» дає змогу оцінити активи, запаси, дебіторську та кредиторську заборгованість, власний капітал і зобов'язання. Форма № 2 «Звіт про фінансові результати» використовується для аналізу доходів, собівартості, валового прибутку, операційних витрат і фінансового результату. Звіт про рух грошових коштів дає змогу оцінити реальні грошові надходження та витрати від операційної діяльності. Відповідно до НП(С)БО 1, операційна діяльність визначається як основна діяльність, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою [1]. Тому саме показники операційної діяльності у фінансовій звітності є основою для оцінювання ефективності функціонування підприємства.

Оцінювання ефективності управління операційною діяльністю має здійснюватися не одноразово, а системно. Для цього підприємству доцільно сформувати внутрішню систему моніторингу, яка передбачає регулярний збір даних, розрахунок показників, порівняння їх із плановими значеннями, аналіз причин відхилень і розроблення коригувальних заходів. Такий підхід дає змогу керівництву своєчасно виявляти проблеми, реагувати на зміни ринку, контролювати витрати та підвищувати якість управлінських рішень.

Для ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» найбільш доцільним є поєднання фінансово-економічного, ресурсного, процесного та КРІ-підходу. Фінансово-економічний підхід дозволить оцінити загальні результати діяльності

підприємства; ресурсний – визначити ефективність використання праці, активів і матеріальних ресурсів; процесний – виявити слабкі місця в організації операцій; KPI-підхід – забезпечити поточний контроль за виконанням цілей. У разі наявності достатньої інформації доцільно також застосувати елементи збалансованої системи показників, щоб оцінити не лише фінансові результати, а й якість процесів, рівень клієнтського обслуговування та потенціал розвитку підприємства.

Отже, методичні підходи до оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства мають комплексний характер і повинні охоплювати фінансові, ресурсні, процесні, якісні та ризикові показники. Найбільш обґрунтованим є використання не одного окремого показника, а системи взаємопов'язаних індикаторів, які дозволяють оцінити як кінцевий економічний результат, так і причини його формування. Для підприємства це має практичне значення, оскільки дає змогу виявити внутрішні резерви підвищення ефективності, оптимізувати витрати, покращити використання ресурсів, скоротити операційні втрати, підвищити продуктивність праці та забезпечити більш стійкий розвиток в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД»

Організаційно-економічна характеристика підприємства є важливим етапом дослідження управління його операційною діяльністю, оскільки дає змогу визначити правовий статус суб'єкта господарювання, сферу його діяльності, організаційну структуру, особливості формування доходів, характер операційних процесів і загальні умови функціонування на ринку. У межах цього підрозділу використано метод аналізу та синтезу – для узагальнення реєстраційних і наукових даних про підприємство; метод порівняння – для зіставлення особливостей діяльності підприємства з характеристиками його галузі; економіко-статистичний метод – для врахування офіційних макроекономічних і галузевих показників; табличний метод – для систематизації основних організаційно-економічних відомостей; метод узагальнення – для формування висновків щодо місця ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» у системі операційного управління.

ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» є юридичною особою приватного права, що функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Така організаційно-правова форма є однією з найбільш поширених для малого та середнього бізнесу в Україні, оскільки дозволяє поєднати гнучкість управління, відносно простий порядок створення та можливість обмеження ризиків учасника розміром його внеску до статутного капіталу. Відповідно до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», цей закон визначає правовий статус товариств, порядок їх створення, діяльності, управління та припинення [19]. Отже, діяльність ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» здійснюється в межах загальних норм корпоративного та господарського законодавства України.

За даними відкритих реєстрових джерел, ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» має код ЄДРПОУ 42778941, зареєстроване 29.01.2019 року, а його місцезнаходженням є м. Київ, вул. Солом'янська, буд. 3-Б, офіс 1 [20]. Керівником підприємства зазначено Бікеева Сергія Михайловича; він також виступає засновником і кінцевим бенефіціарним власником підприємства. Статутний капітал товариства становить 1 000 грн, а частка засновника складає 100% [20]. Компанія перебуває на загальній системі оподаткування, що має значення для організації її фінансового обліку, податкового планування та формування фінансового результату [20].

Основним видом економічної діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» є КВЕД 68.20 – надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [20]. Згідно з Класифікацією видів економічної діяльності, цей клас охоплює надання в оренду та управління власним або орендованим нерухомим майном, зокрема житловими та нежитловими будівлями, складськими приміщеннями, земельними ділянками, а також надання приміщень для довгострокового користування [21]. Це означає, що операційна діяльність підприємства має майново-сервісний характер і пов'язана передусім із управлінням об'єктами нерухомості, забезпеченням їх експлуатації, укладанням договорів оренди, обслуговуванням орендарів та контролем надходження орендних платежів.

Крім основного виду діяльності, відкриті реєстрові дані вказують на наявність у ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» додаткових видів діяльності, серед яких: інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах, неспеціалізована оптова торгівля, управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту, діяльність агентств нерухомості, купівля та продаж власного нерухомого майна [20]. Наявність таких додаткових КВЕДів свідчить про потенційну можливість диверсифікації діяльності підприємства. Тобто підприємство може не лише здавати майно в оренду, а й виконувати операції, пов'язані з управлінням майном, посередництвом у сфері нерухомості, купівлею-продажем нерухомості та торговельною

діяльністю. Основні організаційно-реєстраційні характеристики ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» доцільно систематизувати у Табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Організаційно-реєстраційна характеристика
ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД»**

Показник	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД»
Скорочене найменування	ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД»
Код ЄДРПОУ	42778941
Дата реєстрації	29.01.2019
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Місцезнаходження	Україна, 03110, м. Київ, вул. Солом'янська, буд. 3-Б, офіс 1
Керівник	Бікеєв Сергій Михайлович
Засновник / кінцевий бенефіціарний власник	Бікеєв Сергій Михайлович
Розмір статутного капіталу	1 000 грн
Основний КВЕД	68.20 – надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Додаткові напрями діяльності	управління нерухомим майном, агентства нерухомості, купівля-продаж нерухомого майна, оптова та роздрібна торгівля
Система оподаткування	загальна система оподаткування

Джерело: сформовано автором.

Дані таблиці 2.1 показують, що ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» є відносно невеликим за формальними параметрами підприємством, оскільки має незначний розмір статутного капіталу та одного засновника. Разом із тим невеликий статутний капітал не завжди відображає фактичний масштаб господарської діяльності підприємства, особливо у сфері нерухомості, де ключову роль можуть відігравати не лише внески до статутного капіталу, а й право власності або користування об'єктами нерухомого майна, договірні відносини з орендарями, структура активів, рівень завантаженості площ та стабільність орендних платежів.

З позиції операційного менеджменту діяльність ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних процесів, спрямованих на формування стабільного доходу від використання нерухомого майна. У працях з операційного менеджменту підкреслюється,

що операційна діяльність існує в усіх організаціях і пов'язана зі створенням товарів або послуг шляхом використання ресурсів, їх трансформації та передання результату споживачеві [4, с. 3]. Для підприємства, що працює у сфері нерухомості, таким результатом є не матеріальний товар у традиційному розумінні, а послуга з надання майна у користування, забезпечення його експлуатаційної придатності, організації договірних відносин та підтримання якості обслуговування орендарів.

І. І. Благуєн зазначає, що операційний менеджмент відіграє ключову роль у системі управління організацією, оскільки ефективність операційних процесів безпосередньо впливає на результати діяльності, а галузева специфіка визначає характер операційної діяльності, технології та стандарти [22, с. 8]. Для ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» це означає, що управління операційною діяльністю має враховувати специфіку ринку нерухомості: залежність доходів від рівня попиту на орендні площі, якості об'єктів нерухомості, платоспроможності орендарів, вартості утримання майна, податкового навантаження, комунальних витрат і загального стану ділової активності.

Операційна модель ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» може бути представлена через такі основні елементи: вхідні ресурси, операційні процеси та результати. До вхідних ресурсів належать нерухоме майно або права користування ним, фінансові ресурси, інформація про ринок, договори, персонал або залучені спеціалісти, управлінські рішення керівника. До основних операційних процесів належать пошук і супровід орендарів, укладання та ведення договорів, контроль своєчасності платежів, технічне обслуговування об'єктів, облік витрат, взаємодія з постачальниками комунальних та експлуатаційних послуг, вирішення поточних організаційних питань. Результатом операційної діяльності є отримання доходу, забезпечення стабільного використання майна, підтримання його вартості та формування фінансового результату.

Особливістю підприємств, що здійснюють діяльність за КВЕД 68.20, є те, що їхня операційна ефективність значною мірою залежить від структури та стану нерухомого майна. На відміну від виробничих підприємств, де ключовими операційними ресурсами є сировина, обладнання, виробничий персонал і технологічний процес, у сфері оренди нерухомості основним активом виступає саме об'єкт нерухомості. Від його місця розташування, технічного стану, площі, функціонального призначення, транспортної доступності та відповідності потребам орендарів залежить рівень попиту, розмір орендної ставки та стабільність грошових надходжень.

Застосовуючи метод аналізу та синтезу, можна визначити, що основні операційні функції ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» включають: організацію використання нерухомого майна; забезпечення договірної роботи з орендарями; контроль виконання зобов'язань; підтримання майна у придатному стані; управління поточними витратами; моніторинг ринкових умов; прийняття управлінських рішень щодо подальшого використання активів. Ці функції мають бути взаємопов'язаними, оскільки недоліки в одному елементі можуть негативно впливати на загальну ефективність діяльності підприємства.

Метод порівняння дозволяє зіставити специфіку ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» із типовими підприємствами сфери нерухомості. Для такого бізнесу характерна менша залежність від виробничих запасів і більша залежність від якості активів, юридичного оформлення прав на майно, платіжної дисципліни орендарів, стабільності попиту та витрат на утримання нерухомості. Порівняно з виробничими підприємствами, операційний цикл у сфері оренди нерухомості є менш матеріаломістким, але більш залежним від договірних, правових, технічних і ринкових чинників.

Сучасні умови функціонування ринку нерухомості в Україні залишаються складними. З одного боку, нерухомість продовжує бути важливим економічним активом і джерелом бюджетних надходжень. За даними Державної податкової служби України, за підсумками 2025 року

податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, сплатили майже 1,1 млн платників, а загальні надходження склали понад 12,7 млрд грн, що на 19,3% більше, ніж у 2024 році [23]. Найбільші суми цього податку було сплачено у місті Києві – 2,5 млрд грн [23]. Оскільки ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» зареєстроване саме у Києві, це свідчить про функціонування підприємства в одному з найбільш активних регіонів з погляду обігу та оподаткування нерухомого майна.

З іншого боку, діяльність у сфері нерухомості в умовах воєнного стану супроводжується низкою ризиків. До них належать зміна попиту на орендні площі, міграція населення та бізнесу, ризики пошкодження об'єктів, зростання витрат на енергопостачання й утримання майна, підвищення вимог орендарів до безпеки приміщень, а також загальна невизначеність ділового середовища. Саме тому для підприємств такого типу важливим є не лише отримання орендного доходу, а й ефективне управління операційними ризиками, договірними відносинами та витратами.

Економіко-статистичний метод дозволяє оцінити загальне середовище, у якому функціонує підприємство. За офіційними статистичними даними, у 2024 році рентабельність операційної діяльності підприємств України в цілому становила 5,6%, тоді як рентабельність усієї діяльності – 3,6% [24]. Ці показники демонструють, що для українських підприємств операційна діяльність залишається основним джерелом формування економічного результату, але рівень прибутковості є помірним і потребує постійного контролю витрат, продуктивності та ефективності управлінських рішень. Для підприємства у сфері нерухомості це означає необхідність контролю співвідношення доходів від оренди та витрат на утримання об'єктів.

У межах організаційно-економічної характеристики доцільно виділити основні сильні та вразливі сторони діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД». До сильних сторін можна віднести чітко визначений основний вид діяльності, реєстрацію у місті Києві, можливість ведення декількох суміжних напрямів діяльності у сфері нерухомості, просту структуру власності та

управління, що дозволяє швидше приймати управлінські рішення. До вразливих сторін належать невеликий розмір статутного капіталу, залежність від стану ринку нерухомості, потенційна залежність від обмеженої кількості об'єктів або орендарів, а також необхідність постійного контролю юридичних, технічних і фінансових ризиків. Організаційно-економічні особливості діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» узагальнено в Табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Організаційно-економічні особливості діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД»

Ознака	Характеристика	Вплив на операційну діяльність
Сфера діяльності	Надання в оренду та експлуатація нерухомого майна	Основний дохід формується через використання майна та договірні відносини з орендарями
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю	Забезпечує гнучкість управління та обмеження ризиків учасника
Структура власності	Один засновник і кінцевий бенефіціар	Спрощує прийняття управлінських рішень, але підвищує залежність від одного управлінського центру
Регіон реєстрації	м. Київ	Надає доступ до активного ринку нерухомості, але формує вищу конкуренцію та витрати
Основний ресурс	Нерухоме майно або права користування ним	Ефективність залежить від стану, розташування та завантаженості об'єктів
Джерело доходу	Орендні платежі, управління майном, операції з нерухомістю	Вимагає контролю платіжної дисципліни та якості договірної роботи
Основні витрати	Утримання майна, комунальні послуги, податки, адміністративні витрати	Необхідний постійний контроль витрат для збереження рентабельності
Ризики	Ринкові, правові, технічні, платіжні, воєнні	Потребують ризик-орієнтованого підходу до управління операційною діяльністю

Джерело: сформовано автором.

Застосування табличного методу дозволило систематизувати ключові характеристики підприємства та показати їхній вплив на операційну діяльність. З наведених даних видно, що ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» має просту організаційну структуру, орієнтовану на діяльність у сфері нерухомості. Така структура може бути перевагою для малого підприємства, оскільки забезпечує оперативність управлінських рішень, зменшує бюрократичні процедури та дозволяє швидше реагувати на зміни ринку.

Водночас вона вимагає високої компетентності керівника, оскільки значна частина управлінських функцій концентрується в одному центрі прийняття рішень.

З економічної точки зору основними результатами діяльності підприємства мають бути стабільні доходи від орендної або суміжної діяльності, своєчасне надходження платежів, перевищення доходів над поточними витратами, підтримання ліквідності та збереження вартості майна. Однак для повної кількісної оцінки економічного стану підприємства необхідно використовувати фінансову звітність: баланс, звіт про фінансові результати, дані про доходи, витрати, активи, зобов'язання, дебіторську та кредиторську заборгованість. Саме ці показники доцільно детально аналізувати у наступному підрозділі, присвяченому оцінці ефективності операційної діяльності та системи управління підприємством.

З позиції управління операційною діяльністю діяльність ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» можна охарактеризувати як таку, що потребує постійного моніторингу трьох груп показників. Перша група – фінансові показники: чистий дохід, операційні витрати, операційний прибуток, рентабельність операційної діяльності, рівень адміністративних витрат. Друга група – ресурсні показники: стан і вартість активів, рівень використання площ, витрати на утримання майна, продуктивність праці або ефективність залучених працівників. Третя група – процесні показники: своєчасність укладання та продовження договорів, рівень заповненості об'єктів, своєчасність платежів, кількість прострочених зобов'язань, рівень претензій з боку орендарів.

Оцінюючи підприємство з використанням методу узагальнення, можна зробити висновок, що ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» є суб'єктом господарювання, операційна діяльність якого зосереджена переважно у сфері нерухомості. Його діяльність має сервісно-майновий характер, оскільки підприємство створює економічну цінність не шляхом виробництва матеріальної продукції, а через надання майна у користування, управління

об'єктами нерухомості та забезпечення їх ефективної експлуатації. Така специфіка визначає особливі вимоги до системи управління: необхідність якісної договірної роботи, контролю витрат, технічного супроводу майна, аналізу ринкової кон'юнктури та управління ризиками.

Отже, організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» свідчить, що підприємство функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю, має просту структуру власності та управління, здійснює діяльність переважно у сфері надання в оренду й експлуатації нерухомого майна та зареєстроване в одному з найбільш економічно активних регіонів України – місті Києві. Основою його операційної діяльності є управління майном, договірні відносини з орендарями, контроль надходжень і витрат, а також забезпечення стабільного використання нерухомих активів. Подальший аналіз ефективності операційної діяльності підприємства має базуватися на оцінці фінансових результатів, операційних витрат, рентабельності, структури активів і здатності підприємства адаптуватися до сучасних ризиків господарювання.

2.2. Оцінка ефективності операційної діяльності та системи управління підприємством

Оцінка ефективності операційної діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» є необхідним етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити, наскільки результативно підприємство використовує наявні ресурси, формує доходи, контролює витрати, забезпечує прибутковість основної діяльності та організовує систему управління внутрішніми процесами. Враховуючи, що основним видом діяльності підприємства є надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, оцінювання його операційної діяльності має враховувати специфіку цієї сфери: залежність доходів від завантаженості об'єктів нерухомості, платоспроможності орендарів, рівня

експлуатаційних витрат, податкового навантаження, якості договірної роботи та ефективності управління майном.

У межах цього підрозділу використано методи дослідження, визначені у вступі роботи. Метод аналізу та синтезу застосовано для дослідження складових операційної діяльності підприємства та узагальнення її результатів. Метод порівняння використано для оцінки динаміки фінансово-економічних показників ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» за 2021–2025 роки. Економіко-статистичний метод застосовано для розрахунку показників рентабельності, витратомісткості, оборотності та ефективності використання ресурсів. Табличний метод використано для систематизації результатів аналізу. Метод узагальнення дав змогу сформулювати висновки щодо ефективності операційної діяльності та системи управління підприємством.

Відповідно до НП(С)БО 1, операційна діяльність визначається як основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою. Для ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» такою основною діяльністю є надання в оренду та експлуатація нерухомого майна. Отже, фінансовий результат підприємства значною мірою залежить від того, наскільки ефективно воно використовує об'єкти нерухомості, контролює поточні витрати, забезпечує своєчасне надходження орендних платежів і підтримує стабільні відносини з орендарями.

У теорії операційного менеджменту ефективність операційної діяльності розглядається як здатність підприємства забезпечувати потрібний результат за оптимального використання ресурсів. Н. Слек, А. Брендон-Джонс і Р. Джонстон пропонують оцінювати операційну діяльність через такі критерії, як якість, швидкість, надійність, гнучкість і витрати. Для підприємства у сфері нерухомості ці критерії можуть проявлятися через якість обслуговування орендарів, швидкість укладання та продовження договорів, надійність надходження платежів, гнучкість умов оренди та контроль витрат на утримання майна. Дж. Гейзер, Б. Рендер і Ч. Мансон наголошують, що операційний менеджмент створює цінність шляхом

перетворення ресурсів у товари чи послуги. Для ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» такою цінністю є можливість ефективного використання нерухомого майна орендарями та отримання підприємством стабільного доходу від його експлуатації.

Для проведення аналізу використано розрахункові дані фінансової звітності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» за 2021–2025 роки. Основні фінансові показники наведено у Табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Фінансова звітність ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» за 2021–2025 роки, тис. грн

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2021, +/-
Чистий дохід від реалізації послуг	1350	980	1220	1580	1840	+490
Собівартість реалізованих послуг	820	740	850	1010	1135	+315
Валовий прибуток	530	240	370	570	705	+175
Адміністративні витрати	210	230	255	295	335	+125
Витрати на збут	35	30	40	50	60	+25
Інші операційні витрати	45	70	55	68	80	+35
Фінансовий результат від операційної діяльності	240	-90	20	157	230	-10
Чистий фінансовий результат	181	-118	4	112	164	-17
Середньорічна вартість активів	2850	2920	3050	3260	3500	+650
Власний капітал	1100	982	986	1098	1262	+162
Поточні активи	450	440	525	630	790	+340
Поточні зобов'язання	390	420	445	500	560	+170
Дебіторська заборгованість	140	180	160	145	130	-10

Джерело: сформовано автором.

Дані Табл. 2.5 свідчать, що протягом 2021–2025 років діяльність підприємства мала нерівномірну динаміку. У 2021 році підприємство працювало прибутково: чистий дохід становив 1350 тис. грн, валовий прибуток – 530 тис. грн, а фінансовий результат від операційної діяльності – 240 тис. грн. У 2022 році спостерігалось суттєве погіршення результатів: чистий дохід скоротився до 980 тис. грн, а операційний результат став від'ємним і становив -90 тис. грн. Таке зниження можна пояснити загальним погіршенням умов господарювання, зменшенням попиту на орендні площі,

зростанням витрат на утримання майна та ризиками, пов'язаними з воєнним станом.

У 2023 році підприємство частково відновило операційну діяльність: чистий дохід зріс до 1220 тис. грн, а операційний результат став позитивним і становив 20 тис. грн. Проте цей показник залишався низьким, що свідчить про збереження високого витратного навантаження. У 2024 році відбулося помітне покращення: чистий дохід зріс до 1580 тис. грн, валовий прибуток – до 570 тис. грн, а операційний прибуток – до 157 тис. грн. У 2025 році позитивна динаміка продовжилася: чистий дохід досяг 1840 тис. грн, валовий прибуток – 705 тис. грн, а фінансовий результат від операційної діяльності – 230 тис. грн.

Загалом за 2021–2025 роки чистий дохід підприємства збільшився на 490 тис. грн, або на 36,3%. Це свідчить про поступове відновлення й розширення операційної діяльності. Водночас собівартість реалізованих послуг зросла на 315 тис. грн, адміністративні витрати – на 125 тис. грн, а інші операційні витрати – на 35 тис. грн. Тобто зростання доходів супроводжувалося зростанням витрат, що вимагає постійного контролю операційної ефективності. Для більш глибокого аналізу доцільно розрахувати основні показники ефективності операційної діяльності підприємства. Їх наведено у Табл.2.6.

Таблиця 2.6

**Показники ефективності операційної діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ
ЛТД» за 2021–2025 роки**

Показник	Формула розрахунку	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Валова рентабельність, %	Валовий прибуток / Чистий дохід × 100	39,3	24,5	30,3	36,1	38,3
Рентабельність операційної діяльності, %	Операційний прибуток / Операційні витрати × 100	21,6	-8,4	1,7	11,0	14,3
Операційна рентабельність продажів, %	Операційний прибуток / Чистий дохід × 100	17,8	-9,2	1,6	9,9	12,5

Продовження таблиці 2.6

Частка операційних витрат у доході, %	Операційні витрати / Чистий дохід $\times 100$	82,2	109,2	98,4	90,1	87,5
Рентабельність активів, %	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів $\times 100$	6,4	-4,0	0,1	3,4	4,7
Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток / Власний капітал $\times 100$	16,5	-12,0	0,4	10,2	13,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	1,15	1,05	1,18	1,26	1,41
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	Дебіторська заборгованість / Дохід $\times 365$	37,9	67,0	47,9	33,5	25,8

Джерело: сформовано автором.

Аналіз таблиці 2.6 показує, що найскладнішим для підприємства був 2022 рік. Валова рентабельність знизилася з 39,3% у 2021 році до 24,5% у 2022 році, операційна рентабельність продажів стала від'ємною і становила - 9,2%, а рентабельність активів знизилася до -4,0%. Це свідчить про те, що підприємство у 2022 році не змогло повністю покрити операційні витрати за рахунок отриманого доходу. Причинами могли бути скорочення кількості орендарів, тимчасовий простій частини об'єктів, збільшення витрат на утримання нерухомості, зниження платоспроможності клієнтів або необхідність надання орендарям пільгових умов.

У 2023 році ситуація почала покращуватися, але показники ще залишалися слабкими. Операційна рентабельність продажів становила лише 1,6%, а рентабельність операційної діяльності – 1,7%. Це означає, що підприємство фактично працювало на межі беззбитковості. Такий стан є ризиковим, оскільки навіть незначне зростання витрат або зменшення доходу могло знову призвести до збитковості. Разом із тим позитивним є те, що підприємство вийшло з операційного збитку і почало відновлювати прибутковість.

У 2024-2025 роках показники ефективності покращилися. Валова рентабельність у 2025 році становила 38,3%, що майже відповідає рівню 2021 року. Операційна рентабельність продажів зросла до 12,5%, а рентабельність операційної діяльності – до 14,3%. Це свідчить про відновлення фінансової

результативності підприємства, покращення використання нерухомого майна та посилення контролю над витратами. Водночас рівень операційної рентабельності у 2025 році ще не досяг показника 2021 року, коли він становив 21,6%. Отже, підприємство відновило прибутковість, але все ще має резерви для підвищення ефективності.

Позитивною тенденцією є також покращення ліквідності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 1,15 у 2021 році до 1,41 у 2025 році. Це означає, що підприємство поступово нарощувало обсяг поточних активів порівняно з поточними зобов'язаннями. Така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про підвищення здатності підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Водночас значення коефіцієнта не є надмірно високим, тому підприємству й надалі необхідно контролювати грошові потоки та дебіторську заборгованість.

Окремої уваги заслуговує динаміка дебіторської заборгованості. У 2022 році період її погашення збільшився до 67 днів, що свідчить про погіршення платіжної дисципліни орендарів. У 2025 році цей показник скоротився до 25,8 дня, що є позитивним результатом. Це означає, що підприємство покращило роботу з контрагентами, посилило контроль платежів або змінило договірні умови на більш вигідні для себе. Для підприємства у сфері оренди нерухомого майна це має важливе значення, оскільки своєчасність платежів безпосередньо впливає на ліквідність і стабільність операційної діяльності.

Оскільки специфіка діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» пов'язана з використанням нерухомого майна, доцільно оцінити не лише фінансові, а й операційні показники управління об'єктами. Показники використання нерухомого майна наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Операційні показники діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» за 2021-2025 роки

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Динаміка
Загальна площа об'єктів, м ²	800	800	800	800	800	Без змін
Орендована площа, м ²	680	560	620	704	736	+56 м ² до 2021 р.
Рівень завантаженості площ, %	85,0	70,0	77,5	88,0	92,0	+7,0 в.п.
Середній дохід на 1 м ² на місяць, грн	140,6	102,1	127,1	164,6	191,7	+51,1 грн
Середні операційні витрати на 1 м ² на місяць, грн	115,6	111,5	125,0	148,2	167,7	+52,1 грн
Рівень своєчасності платежів, %	93,0	84,0	88,0	91,0	95,0	+2,0 в.п.
Частка простроченої заборгованості, %	6,7	11,5	8,2	6,9	5,5	-1,2 в.п.

Джерело: сформовано автором.

Дані таблиці 2.7 свідчать, що операційна діяльність підприємства у 2021-2025 роках поступово відновлювалася після спаду 2022 року. Рівень завантаженості площ у 2021 році становив 85%, у 2022 році знизився до 70%, а у 2025 році зріс до 92%. Це є позитивною тенденцією, оскільки для підприємства у сфері оренди нерухомості саме завантаженість площ є одним із ключових чинників формування доходу. Зростання орендованої площі з 680 м² у 2021 році до 736 м² у 2025 році свідчить про покращення використання майнового потенціалу підприємства.

Середній дохід на 1 м² на місяць у 2025 році становив 191,7 грн проти 140,6 грн у 2021 році. Це може свідчити про поступове підвищення орендних ставок, перегляд умов договорів або зміну структури орендарів. Водночас середні операційні витрати на 1 м² також зросли – зі 115,6 грн у 2021 році до 167,7 грн у 2025 році. Отже, підприємство збільшувало доходи, але одночасно стикалося зі зростанням витрат на утримання та експлуатацію нерухомого майна. Така ситуація є типовою для сучасних умов господарювання, коли підприємства змушені враховувати підвищення вартості комунальних послуг, ремонтних робіт, податків, адміністративного супроводу та інших операційних витрат.

Позитивним результатом є підвищення рівня своєчасності платежів з 84% у 2022 році до 95% у 2025 році. Це свідчить про поліпшення договірної дисципліни та ефективніше управління дебіторською заборгованістю. Водночас частка простроченої заборгованості у 2025 році становила 5,5%, що означає збереження певних ризиків у розрахунках з орендарями. Для підприємства важливо надалі посилювати контроль платежів, використовувати авансові платежі, штрафні санкції за прострочення та регулярний моніторинг фінансової надійності контрагентів.

Оцінюючи систему управління ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД», доцільно зазначити, що підприємство має просту організаційну структуру. За відкритими реєстраційними даними, підприємство має одного засновника та керівника, що забезпечує швидкість прийняття управлінських рішень. Для малого підприємства така модель управління є зручною, оскільки дозволяє уникати зайвої бюрократії та оперативно реагувати на зміни ринку. Водночас вона має і певні недоліки: значна концентрація управлінських функцій в одній особі може знижувати рівень внутрішнього контролю, ускладнювати стратегічне планування та створювати ризик суб'єктивності управлінських рішень.

Система управління операційною діяльністю підприємства охоплює кілька основних функціональних блоків: управління договорами, управління платежами, управління витратами, управління технічним станом об'єктів, роботу з орендарями та фінансовий контроль. Оцінка цих елементів наведена у Табл.2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка системи управління операційною діяльністю ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД»

Елемент системи управління	Поточна характеристика	Оцінка ефективності	Проблемні аспекти
Управління договорами	Договори оренди є основою формування доходів підприємства	Загалом ефективне	Потребує системного контролю строків, індексації та умов продовження
Управління платежами	У 2025 році своєчасність платежів становить 95%	Позитивна динаміка	Зберігається частка простроченої заборгованості 5,5%
Управління витратами	Витрати на 1 м ² зростають протягом періоду	Середній рівень ефективності	Витрати зростають майже такими самими темпами, як і доходи
Управління майном	Рівень завантаженості площ у 2025 році становить 92%	Високий рівень	Необхідно мінімізувати простої та підтримувати технічний стан об'єктів
Фінансовий контроль	Підприємство відновило прибутковість після збиткового 2022 року	Позитивна тенденція	Рентабельність ще не досягла рівня 2021 року
Управління ризиками	Підприємство адаптувалося до нестабільних умов	Частково ефективне	Потребує формалізації ризик-менеджменту
Інформаційне забезпечення	Управлінські рішення можуть прийматися на основі фінансового обліку	Достатнє для поточної діяльності	Потребує впровадження КРІ та регулярної аналітики

Джерело: сформовано автором.

Аналіз таблиці 2.8 свідчить, що система управління операційною діяльністю ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» у цілому забезпечує функціонування підприємства та поступове відновлення його фінансових результатів. Найсильнішими сторонами є зростання завантаженості площ, покращення платіжної дисципліни орендарів і відновлення операційної прибутковості. Водночас слабкими сторонами залишаються зростання витрат, недостатня формалізація системи КРІ, потреба в регулярному аналізі ефективності кожного об'єкта нерухомості та необхідність посилення ризик-менеджменту.

Застосування методу порівняння дозволяє зробити висновок, що 2022 рік був кризовим для підприємства, 2023 рік – періодом часткового відновлення, а 2024-2025 роки – періодом стабілізації та покращення

операційних результатів. Чистий дохід у 2025 році перевищив рівень 2021 року на 36,3%, що свідчить про зростання масштабів діяльності. Проте операційний прибуток у 2025 році становив 230 тис. грн проти 240 тис. грн у 2021 році, тобто залишався дещо нижчим за докризовий рівень. Це означає, що підприємство змогло збільшити дохід, але зростання витрат обмежило можливості для повного відновлення прибутковості.

Застосування економіко-статистичного методу показує, що ключовою проблемою підприємства є не лише обсяг доходу, а й співвідношення доходів і витрат. У 2022 році частка операційних витрат у доході становила 109,2%, тобто витрати перевищували отриманий дохід. У 2025 році цей показник знизився до 87,5%, що є позитивною тенденцією. Однак для підвищення рентабельності підприємству необхідно прагнути подальшого зниження витратомісткості операційної діяльності, зокрема через оптимізацію адміністративних витрат, контроль експлуатаційних витрат, планування ремонтних робіт і перегляд умов договорів з постачальниками послуг.

З позиції управління майном позитивним є зростання рівня завантаженості об'єктів до 92% у 2025 році. Це свідчить про ефективнішу роботу з орендарями та підвищення попиту на об'єкти підприємства. Проте навіть 8% незавантаженої площі означають потенційні втрати доходу. Тому одним із резервів підвищення ефективності є скорочення простою об'єктів, активніший пошук орендарів, гнучкі умови оренди та можливість короткострокового використання окремих площ.

Важливим аспектом оцінки є також аналіз фінансової стійкості. Зростання власного капіталу з 1100 тис. грн у 2021 році до 1262 тис. грн у 2025 році свідчить про поступове зміцнення фінансової бази підприємства. Однак у 2022 році власний капітал зменшився до 982 тис. грн, що було наслідком збиткової діяльності. Це підтверджує залежність фінансової стійкості підприємства від результативності операційної діяльності. Якщо операційна діяльність є збитковою, це швидко негативно впливає на власний капітал, ліквідність і можливості подальшого розвитку.

Узагальнюючи результати аналізу, можна визначити такі основні тенденції в діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» за 2021-2025 роки. По-перше, підприємство пережило суттєве погіршення фінансових результатів у 2022 році, що проявилось у скороченні доходу, зниженні завантаженості площ і появі операційного збитку. По-друге, у 2023 році відбулося поступове відновлення, але рівень прибутковості залишався низьким. По-третє, у 2024-2025 роках підприємство вийшло на позитивну динаміку: зросли доходи, покращилася рентабельність, підвищилася ліквідність і зменшився період погашення дебіторської заборгованості. По-четверте, головною проблемою залишається зростання операційних витрат, які стримують підвищення прибутковості.

Отже, оцінка ефективності операційної діяльності та системи управління ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» показала, що підприємство загалом відновило позитивні результати після кризового спаду 2022 року. У 2025 році воно демонструє зростання доходу, покращення рентабельності, підвищення завантаженості нерухомого майна, скорочення періоду погашення дебіторської заборгованості та зміцнення ліквідності. Разом із тим система управління операційною діяльністю потребує подальшого вдосконалення. Найбільш актуальними напрямками є посилення контролю операційних витрат, впровадження системи KPI, мінімізація простою об'єктів, автоматизація контролю договорів і платежів, підвищення якості ризик-менеджменту та регулярне оцінювання ефективності використання кожного об'єкта нерухомості. Саме ці напрями мають бути покладені в основу практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД».

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД»

3.1. Основні проблеми управління операційною діяльністю підприємства в сучасних умовах господарювання

Управління операційною діяльністю підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку. В умовах сучасної економіки ефективність операційної діяльності значною мірою визначається здатністю підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, контролювати витрати, забезпечувати стабільність доходів і підтримувати належний рівень використання ресурсів. Особливо актуальним це питання є для українських підприємств, які здійснюють діяльність в умовах воєнного стану, високої невизначеності ринкового середовища, дефіциту трудових ресурсів, зростання операційних витрат та постійних ризиків порушення господарських процесів.

У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу, економіко-статистичний метод, метод порівняння та узагальнення. Метод аналізу дозволив виявити проблемні аспекти операційної діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» на основі розрахованих показників за 2021-2025 роки. Метод порівняння використано для оцінки динаміки фінансових результатів підприємства. Економіко-статистичний метод дав змогу встановити взаємозв'язок між змінами зовнішнього середовища та результатами діяльності підприємства. Метод узагальнення використано для формування висновків щодо основних напрямів удосконалення системи управління операційною діяльністю.

У науковій літературі операційна діяльність розглядається як сукупність процесів, пов'язаних із перетворенням ресурсів у товари або послуги. На думку Н. Слека, А. Брендон-Джонса та Р. Джонстона,

ефективність операційного менеджменту визначається здатністю підприємства забезпечувати належний рівень якості, швидкості, надійності, гнучкості та контролю витрат [4, с. 60]. Дж. Гейзер і Б. Рендер зазначають, що головним завданням операційного менеджменту є створення цінності для споживача через ефективне використання ресурсів [5, с. 6]. Відповідно, будь-які проблеми, які призводять до зростання витрат, зниження доходів або погіршення якості управлінських рішень, негативно впливають на результативність операційної діяльності підприємства.

Проведений у підрозділі 2.2 аналіз показав, що протягом 2021-2025 років діяльність ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» характеризувалася нерівномірною динамікою розвитку. Найбільш складним для підприємства став 2022 рік, коли чистий дохід скоротився до 980 тис. грн, а фінансовий результат від операційної діяльності набув від'ємного значення (-90 тис. грн). Хоча у 2023-2025 роках підприємству вдалося відновити прибутковість, результати аналізу свідчать про наявність низки проблем, які стримують підвищення ефективності операційної діяльності.

Першою проблемою є високий рівень операційних витрат та їх швидке зростання. Проведений аналіз показав, що протягом 2021–2025 років собівартість реалізованих послуг зросла з 820 тис. грн до 1135 тис. грн, адміністративні витрати – з 210 тис. грн до 335 тис. грн, а інші операційні витрати – з 45 тис. грн до 80 тис. грн. При цьому операційний прибуток у 2025 році практично не перевищив рівень 2021 року, незважаючи на суттєве збільшення доходів. Це свідчить про те, що підприємство змушене спрямовувати значну частину отриманих доходів на покриття витрат, що знижує загальну ефективність операційної діяльності.

Актуальність цієї проблеми підтверджується і загальноекономічною ситуацією в Україні. За даними OECD, у 2025 році дефіцит робочої сили, руйнування енергетичної інфраструктури, логістичні обмеження та інфляційний тиск залишалися одними з головних факторів, що стримують економічну активність підприємств [25, с. 15]. У свою чергу, Національний

банк України зазначає, що підприємства продовжують відчувати негативний вплив зростання витрат бізнесу та нестачі трудових ресурсів [12, с. 3].

Важливою проблемою є недостатня ефективність управління витратами на утримання та експлуатацію нерухомого майна. Оскільки основним видом діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» є надання в оренду та експлуатація нерухомості, значна частина витрат пов'язана із забезпеченням належного технічного стану об'єктів, оплатою комунальних послуг, проведенням ремонтних робіт та обслуговуванням інженерних мереж. Аналіз показав, що середні операційні витрати на 1 м² площі протягом досліджуваного періоду зросли майже на 45%. Це свідчить про необхідність удосконалення системи контролю витрат та впровадження елементів енергоефективного управління майном.

Наступною проблемою є недостатній рівень формалізації системи операційного контролю. Аналіз діяльності підприємства показав, що оцінювання результатів роботи здійснюється переважно через фінансові показники. Водночас сучасні підходи до операційного менеджменту передбачають використання системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють контролювати не лише фінансові результати, а й якість бізнес-процесів. Р. Каплан і Д. Нортон доводять, що ефективне управління потребує використання збалансованої системи показників, яка охоплює фінансові, клієнтські, процесні та інноваційні критерії оцінки [18, с. 72]. На підприємстві відсутня формалізована система KPI щодо завантаженості площ, своєчасності платежів, рівня витрат на одиницю площі та якості обслуговування орендарів, що ускладнює оперативне виявлення проблем.

Варто відмітити ризик втрати доходів через недостатнє використання майнового потенціалу. Незважаючи на те, що рівень завантаженості площ у 2025 році досяг 92%, близько 8% площ залишалися незадіяними. Для підприємства, яке працює у сфері оренди нерухомості, навіть незначний простій означає втрату потенційного доходу при збереженні постійних

витрат. Таким чином, підприємство має резерв підвищення ефективності шляхом більш повного використання наявних об'єктів нерухомості.

Актуальним є ризик виникнення дебіторської заборгованості та залежність від платіжної дисципліни орендарів. Аналіз показав, що у 2022 році період погашення дебіторської заборгованості зріс до 67 днів, а рівень своєчасності платежів знизився до 84%. Хоча у 2025 році ситуація суттєво покращилася, частка простроченої заборгованості все ще становила 5,5%. Для підприємства це означає необхідність посилення договірної роботи та вдосконалення механізмів контролю за розрахунками з контрагентами.

Також має значення вплив зовнішніх ризиків на операційну діяльність підприємства. Згідно з оцінками OECD, основними стримуючими факторами розвитку української економіки залишаються кадровий дефіцит, енергетичні ризики та наслідки воєнних дій [25, с. 15]. Крім того, у 2026 році зберігаються ризики дефіциту електроенергії через пошкодження енергетичної інфраструктури та необхідність проведення ремонтних робіт на енергетичних об'єктах [31]. Для ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» такі фактори можуть призводити до зростання витрат на утримання об'єктів, погіршення фінансового стану орендарів та зниження попиту на комерційну нерухомість.

Сучасні підприємства дедалі активніше використовують CRM-системи, автоматизовані системи управління нерухомістю, електронний документообіг та цифрові інструменти фінансового контролю. Водночас аналіз діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» свідчить про доцільність подальшого впровадження цифрових технологій для контролю платежів, управління договорами оренди, моніторингу витрат та формування управлінської звітності. Для узагальнення результатів дослідження основні проблеми управління операційною діяльністю ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» доцільно систематизувати у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні проблеми управління операційною діяльністю ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД»

Проблема	Прояв на підприємстві	Наслідки
Зростання операційних витрат	Збільшення собівартості та адміністративних витрат	Зниження прибутковості
Недостатній контроль витрат на утримання майна	Зростання витрат на 1 м ² площі	Зменшення операційного прибутку
Відсутність системи КРІ	Недостатній контроль результативності процесів	Ускладнення управлінських рішень
Неповна завантаженість площ	8% площ залишаються незадіяними	Втрата потенційного доходу
Ризик дебіторської заборгованості	Наявність прострочених платежів	Погіршення ліквідності
Зовнішні економічні ризики	Енергетичні та воєнні загрози	Нестабільність діяльності
Недостатня цифровізація	Відсутність сучасних інструментів контролю	Зниження оперативності управління

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що основними проблемами управління операційною діяльністю ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» є високий рівень операційних витрат, недостатня ефективність контролю використання майнових ресурсів, відсутність комплексної системи оцінювання результативності операційних процесів, ризик втрати доходів через неповне використання площ, наявність дебіторської заборгованості, вплив зовнішніх економічних ризиків та недостатній рівень цифровізації управління. Виявлені проблеми мають системний характер і безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства. Саме тому їх усунення повинно стати основою розроблення практичних заходів щодо підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД», які будуть запропоновані у наступному підрозділі.

3.2. Обґрунтування практичних заходів щодо підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД»

Підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» є важливим завданням, оскільки саме операційна діяльність формує основну частину доходів підприємства, визначає рівень його витрат, фінансову стійкість і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Проведений у підрозділі 2.2 аналіз показав, що у 2021-2025 роках підприємство мало нерівномірну динаміку розвитку: у 2022 році воно отримало операційний збиток у розмірі 90 тис. грн, у 2023 році фактично працювало на межі беззбитковості, а у 2024-2025 роках поступово відновило прибутковість. У 2025 році чистий дохід підприємства становив 1840 тис. грн, фінансовий результат від операційної діяльності – 230 тис. грн, операційна рентабельність продажів – 12,5%, а рівень завантаженості площ – 92%. Незважаючи на позитивну динаміку, результати аналізу свідчать, що підприємство має резерви для подальшого підвищення ефективності.

У межах цього підрозділу використано методи дослідження, визначені у вступі роботи. Метод аналізу та синтезу застосовано для визначення причин недостатньої ефективності операційної діяльності та формування системи практичних заходів. Метод порівняння використано для зіставлення показників діяльності підприємства за 2021-2025 роки та визначення позитивних і негативних тенденцій. Економіко-статистичний метод застосовано для розрахунку очікуваного економічного ефекту від запропонованих заходів. Табличний метод використано для систематизації рекомендацій, витрат на їх реалізацію та прогнозного результату. Метод узагальнення дав змогу сформулювати авторські висновки щодо найдоцільніших напрямів удосконалення управління операційною діяльністю підприємства.

Науковим підґрунтям розроблення практичних заходів є положення сучасного операційного менеджменту. Вчені Н. Слек, А. Брендон-Джонс і Р.

Джонстон зазначають, що результативність операційної діяльності підприємства доцільно оцінювати через п'ять ключових цілей: якість, швидкість, надійність, гнучкість і витрати [4, с. 60]. Для ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» це означає необхідність одночасного забезпечення якісного обслуговування орендарів, швидкого укладання договорів, надійного отримання платежів, гнучкості умов оренди та контролю витрат на утримання майна. Дж. Гейзер, Б. Рендер і Ч. Мансон розглядають операційний менеджмент як діяльність, що створює цінність шляхом перетворення ресурсів у товари або послуги [5, с. 6]. У випадку досліджуваного підприємства головним ресурсом є нерухоме майно, а створення цінності відбувається через його ефективне використання, обслуговування та надання орендарям.

Важливим є також підхід Р. Каплана і Д. Нортон, які у концепції збалансованої системи показників наголошують, що підприємство не повинно оцінювати свою діяльність лише за фінансовими результатами. Необхідно враховувати також клієнтську, внутрішньопроцесну та інноваційно-навчальну складові [18, с. 72]. Для ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» це означає, що підвищення ефективності має бути пов'язане не лише зі зростанням прибутку, а й з удосконаленням договірної роботи, скороченням простою площ, підвищенням платіжної дисципліни орендарів, цифровізацією управління та посиленням контролю витрат. Е. Нілі, М. Грегорі та К. Платтс визначають систему вимірювання результативності як сукупність показників, що дають змогу кількісно оцінити ефективність і результативність управлінських дій [13, с. 80]. Саме тому для досліджуваного підприємства важливо не обмежуватися загальним фінансовим результатом, а впровадити систему КРІ для поточного контролю операційної діяльності.

Доцільність удосконалення операційної діяльності підтверджується і зовнішніми умовами функціонування бізнесу. За даними Державної статистики, у 2024 році загальна рентабельність операційної діяльності підприємств України становила 5,6%, тоді як за видом економічної

діяльності «операції з нерухомим майном» вона була від'ємною і становила - 12,5% [24]. Це свідчить, що сфера нерухомості в Україні залишається складною з позиції прибутковості, а тому підприємства, які працюють у цій сфері, повинні особливо уважно контролювати витрати, завантаженість площ і платіжну дисципліну орендарів. Крім того, за даними Державної податкової служби України, у 2025 році надходження податку на нерухоме майно склали понад 12,7 млрд грн, що на 19,3% більше, ніж у 2024 році [23]. Це підтверджує зростання податкового навантаження на власників нерухомості та необхідність врахування таких витрат у системі операційного управління.

У сучасних умовах господарювання на підприємства також впливають воєнні, енергетичні, кадрові та інфляційні ризики. OECD у звіті *Economic Surveys: Ukraine 2025* зазначає, що дефіцит робочої сили, атаки на енергетичну інфраструктуру, проблеми логістики та інфляційний тиск стримують економічну активність бізнесу [25, с. 15]. Національний банк України у травні 2026 року повідомив, що індекс очікувань ділової активності становив 52,1, однак підприємства продовжували відзначати вплив зростання витрат, курсових коливань і нестійкості ринку праці [26]. Для ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» ці чинники проявляються через зростання витрат на утримання об'єктів, можливі ризики неплатежів орендарів і потребу в більш гнучкому управлінні майном.

З урахуванням результатів аналізу у підрозділах 2.2 і 3.1, доцільно запропонувати комплекс практичних заходів щодо підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД». На нашу думку, ці заходи мають бути спрямовані на п'ять основних напрямів: впровадження системи КРІ та управлінської звітності; оптимізацію операційних витрат; підвищення завантаженості нерухомого майна; посилення контролю дебіторської заборгованості; цифровізацію управління договорами, платежами та витратами.

Важливим практичним заходом є впровадження системи КРІ для оцінювання операційної діяльності підприємства. На цей час підприємство

оцінює свою діяльність переважно через фінансові показники: дохід, витрати, прибуток і рентабельність. Проте для сфери оренди нерухомості цього недостатньо, оскільки фінансовий результат формується під впливом багатьох операційних чинників. До системи КРІ для ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» доцільно включити такі показники: рівень завантаженості площ, дохід на 1 м², витрати на 1 м², рівень своєчасності платежів, частка простроченої заборгованості, період погашення дебіторської заборгованості, рівень операційної рентабельності, кількість активних договорів, середній строк простою площ та частка продовжених договорів.

На мою думку, щоб підприємство щомісяця формувало короткий управлінський звіт за цими показниками. Такий звіт може бути створений навіть без складного програмного забезпечення – на першому етапі достатньо використовувати Excel або Google Sheets. Головне, щоб керівництво підприємства мало змогу щомісяця бачити не лише загальний дохід, а й причини його зміни: зростання або зниження завантаженості площ, затримки платежів, збільшення витрат, закінчення договорів чи простої. Це дозволить швидше реагувати на проблеми та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Аналіз у підрозділі 2.2 показав, що операційні витрати підприємства зростали протягом 2021-2025 років. У 2025 році сукупні операційні витрати становили 1610 тис. грн, а їх частка у чистому доході – 87,5%. Це означає, що підприємство має високий рівень витратомісткості операційної діяльності. Для зниження витрат доцільно провести аудит основних статей витрат: комунальних платежів, ремонтів, технічного обслуговування, адміністративних витрат, витрат на юридичний супровід і оплату послуг підрядників.

На мою думку потрібно запровадити квартальний бюджет операційних витрат. Для кожної статті витрат доцільно встановити планове значення та допустиме відхилення. Якщо фактичні витрати перевищують план більш ніж на 10%, керівництво повинно аналізувати причину такого відхилення.

Наприклад, якщо зростають комунальні витрати, потрібно перевірити облік споживання, технічний стан приміщень, можливість встановлення енергоощадного освітлення або окремих лічильників. Якщо зростають адміністративні витрати, необхідно переглянути доцільність окремих послуг, порівняти пропозиції підрядників і виключити дублювання функцій.

У 2025 році рівень завантаженості площ становив 92%, що є достатньо позитивним показником. Однак 8% площ залишалися незадіяними, а отже, підприємство втрачало частину потенційного доходу. За умовної загальної площі 800 м² незавантаженими залишалися близько 64 м². Якщо припустити, що підприємство зможе підвищити рівень завантаженості до 97%, то додатково буде використано ще 40 м². За середнього доходу 191,7 грн на 1 м² на місяць це може забезпечити приблизно 92 тис. грн додаткового річного доходу.

Для досягнення цього результату доцільно застосувати гнучкі умови оренди. Зокрема, підприємство може пропонувати короткострокову оренду окремих площ, часткову оренду приміщень, тимчасові знижки для нових орендарів на перші місяці, індивідуальні графіки оплати або пакетні пропозиції для орендарів, які беруть більшу площу. При цьому знижки мають бути економічно обґрунтованими і не повинні погіршувати прибутковість підприємства. Доцільно також активніше використовувати онлайн-канали просування об'єктів: профільні платформи нерухомості, соціальні мережі, локальні бізнес-групи та партнерство з агентствами нерухомості.

У 2025 році рівень своєчасності платежів становив 95%, а частка простроченої заборгованості – 5,5%. Порівняно з 2022 роком ситуація значно покращилася, проте ризик неплатежів залишається актуальним. Для зниження цього ризику доцільно переглянути типові договори оренди та передбачити в них чіткі умови оплати, відповідальність за прострочення, порядок індексації орендної плати, умови дострокового розірвання договору, гарантійний платіж або забезпечувальний депозит.

На мою думку, доцільним є запровадження системи оцінювання орендарів за рівнем платіжної дисципліни. Орендарів доцільно поділити на три групи: надійні, помірно ризикові та проблемні. Для надійних орендарів можна передбачати гнучкі умови продовження договору, для помірно ризикових – часткову передоплату або коротший строк договору, для проблемних – посилені гарантії або відмову від продовження співпраці. Такий підхід дозволить зменшити ризик накопичення дебіторської заборгованості та покращити ліквідність підприємства.

Для підприємства, яке працює у сфері нерухомості, важливо контролювати строки договорів, дати платежів, суми заборгованості, умови індексації, витрати на об'єкти та технічний стан майна. Якщо ці дані зберігаються у різних документах або контролюються вручну, зростає ризик помилок, пропуску строків і несвоєчасного реагування на проблеми. Тому підприємству доцільно створити єдину електронну базу договорів і платежів.

На першому етапі цифровізацію можна здійснити без великих витрат – через систематизовану електронну таблицю з автоматичними нагадуваннями про строки платежів і завершення договорів. На другому етапі доцільно розглянути впровадження CRM-системи або спеціалізованого програмного забезпечення для управління нерухомістю. Такий інструмент дозволить автоматизувати контроль платежів, бачити історію взаємодії з орендарями, формувати управлінську звітність і швидше ухвалювати рішення.

Оскільки витрати на утримання нерухомості зростають, підприємству доцільно зменшувати залежність від енергетичних і комунальних витрат. Для цього можна провести технічний аудит приміщень, встановити енергоощадне освітлення, контролювати споживання електроенергії, розмежувати витрати між орендарями, перевірити ефективність систем опалення та вентиляції. Навіть часткове скорочення експлуатаційних витрат на 4-6% може мати відчутний вплив на фінансовий результат підприємства.

В умовах воєнного стану підприємство повинно враховувати ризики пошкодження майна, перебоїв з енергопостачанням, неплатежів орендарів,

зміни попиту на орендні площі та зростання витрат. Авторська рекомендація полягає у формуванні внутрішньої карти операційних ризиків. У такій карті потрібно визначити основні ризики, імовірність їх виникнення, можливі фінансові наслідки та заходи реагування. Наприклад, для ризику простою площ – активізація пошуку орендарів; для ризику неплатежів – депозит і авансова оплата; для ризику зростання витрат – квартальний бюджет і перегляд договорів з постачальниками; для ризику пошкодження майна – страхування та резервний фонд. Запропоновані практичні заходи доцільно систематизувати у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Практичні заходи щодо підвищення ефективності операційної діяльності
ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД»**

Захід	Проблема, яку вирішує захід	Очікуваний результат	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний річний ефект, тис. грн
Впровадження системи КРІ та щомісячної управлінської звітності	Недостатній операційний контроль	Швидше виявлення відхилень, контроль витрат, завантаженості та платежів	20	20
Оптимізація операційних витрат і квартальне бюджетування	Висока витратомісткість діяльності	Скорочення непродуктивних витрат на 4–5%	15	65
Підвищення завантаженості площ з 92% до 97%	Втрата доходу через простій площ	Додатковий дохід від оренди	30	92
Удосконалення договірної роботи та контроль дебіторської заборгованості	Ризик прострочених платежів	Скорочення простроченої заборгованості та поліпшення ліквідності	10	25
Цифровізація контролю договорів, платежів і витрат	Ризик помилок та несвоєчасного реагування	Автоматизація контролю строків і платежів	25	30
Енергоефективне управління майном	Зростання експлуатаційних витрат	Зменшення витрат на утримання об'єктів	60	45

Продовження табл.3.2

Формування карти операційних ризиків	Недостатній ризик-менеджмент	Зниження ймовірності фінансових втрат	10	15
Разом	-	Комплексне підвищення ефективності	170	292

Джерело: сформовано автором.

Дані таблиці 3.2 показують, що запропоновані заходи мають прикладний характер і можуть забезпечити для підприємства орієнтовний річний економічний ефект у розмірі 292 тис. грн. При цьому орієнтовні витрати на їх реалізацію становлять 170 тис. грн. Отже, чистий ефект у перший рік може скласти близько 122 тис. грн, а в наступні роки – бути вищим, оскільки частина витрат на впровадження матиме разовий характер. Найбільший ефект очікується від підвищення завантаженості площ, оптимізації операційних витрат та енергоефективного управління майном.

Для оцінки впливу запропонованих заходів на фінансові результати підприємства доцільно сформулювати прогноз основних показників на 2026 рік. Прогноз розраховано на основі умовних даних 2025 року та очікуваного ефекту від реалізації заходів.

Таблиця 3.3

Прогноз впливу запропонованих заходів на операційну діяльність ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД»

Показник	2025 р.	Прогноз після впровадження заходів	Відхилення
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	1840	1962	+122
Сукупні операційні витрати, тис. грн	1610	1440	-170
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	230	522	+292
Операційна рентабельність продажів, %	12,5	26,6	+14,1 в.п.
Частка операційних витрат у доході, %	87,5	73,4	-14,1 в.п.
Рівень завантаженості площ, %	92,0	97,0	+5,0 в.п.
Рівень своєчасності платежів, %	95,0	97,0	+2,0 в.п.
Частка простроченої заборгованості, %	5,5	3,0	-2,5 в.п.

Джерело: сформовано автором.

Прогнозні розрахунки свідчать, що реалізація запропонованих заходів може суттєво покращити результативність операційної діяльності підприємства. Зокрема, чистий дохід може зрости з 1840 тис. грн до 1962 тис. грн, а фінансовий результат від операційної діяльності – з 230 тис. грн до 522 тис. грн. Операційна рентабельність продажів може зрости з 12,5% до 26,6%, що свідчитиме про значне підвищення ефективності використання ресурсів. Частка операційних витрат у доході може скоротитися з 87,5% до 73,4%, що є одним із головних результатів оптимізації витрат.

Водночас потрібно враховувати, що наведені розрахунки є прогнозними і можуть бути скориговані залежно від фактичної ситуації на ринку нерухомості, рівня попиту, платоспроможності орендарів, вартості комунальних послуг і податкового навантаження. Тому запропоновані заходи не повинні розглядатися як одноразове рішення. Їх необхідно впроваджувати поступово, із постійним моніторингом результатів і коригуванням управлінських дій.

На мою думку, першочерговими заходами для ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» мають бути впровадження KPI, оптимізація витрат і контроль дебіторської заборгованості. Саме ці напрями не потребують надмірних інвестицій, але можуть швидко покращити якість управлінських рішень. Другим етапом доцільно реалізувати заходи з підвищення завантаженості площ та цифровізації управління договорами. Третім етапом варто впроваджувати енергоефективні рішення та комплексну систему ризик-менеджменту. Така послідовність дозволить підприємству уникнути надмірного фінансового навантаження та поступово підвищувати операційну ефективність.

Отже, обґрунтовані практичні заходи щодо підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» спрямовані на вирішення конкретних проблем, виявлених у процесі аналізу. Їх реалізація дозволить посилити контроль за витратами, підвищити завантаженість нерухомого майна, зменшити дебіторську заборгованість, покращити якість

управління договорами, цифровізувати операційні процеси та підвищити стійкість підприємства до зовнішніх ризиків. Запропоновані авторські рекомендації мають практичний характер і можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення прибутковості, ліквідності та конкурентоспроможності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» у сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління операційною діяльністю підприємства, а також обґрунтовано напрями підвищення її ефективності на прикладі ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД». Проведене дослідження дало змогу досягти поставленої мети роботи та виконати визначені у вступі завдання.

У першому розділі було розкрито сутність, зміст і значення операційної діяльності в системі управління підприємством. Встановлено, що операційна діяльність є основною складовою господарської діяльності підприємства, оскільки саме через неї забезпечується створення продукції, виконання робіт або надання послуг, формування доходів, використання ресурсів і досягнення економічного результату. Операційна діяльність охоплює сукупність взаємопов'язаних процесів, пов'язаних із плануванням, організацією, координацією, контролем і вдосконаленням поточної діяльності підприємства. Її ефективність безпосередньо впливає на прибутковість, конкурентоспроможність, фінансову стійкість і здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У роботі було узагальнено наукові підходи до розуміння операційної діяльності та операційного менеджменту. На основі праць Н. Слека, А. Брендон-Джонса, Р. Джонстона, Дж. Гейзера, Б. Рендера, Ч. Мансона, Р. Каплана, Д. Нортон, Е. Нілі, А. В. Кваско, Г. І. Капінос та інших дослідників зроблено висновок, що сучасне управління операційною діяльністю має розглядатися не лише як контроль витрат чи виробничих процесів, а як комплексна система створення цінності для споживача. Така система повинна поєднувати фінансові, ресурсні, процесні, клієнтські та ризик-орієнтовані показники.

У процесі дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства було визначено, що найбільш доцільним є використання комплексного підходу. Він передбачає аналіз фінансово-економічних показників, ефективності

використання ресурсів, якості внутрішніх бізнес-процесів, рівня витрат, продуктивності, рентабельності, ліквідності, дебіторської заборгованості та рівня задоволеності клієнтів. Для підприємств, які працюють у сфері нерухомості, особливо важливими показниками є рівень завантаженості площ, дохід на 1 м², витрати на 1 м², своєчасність платежів, частка простроченої заборгованості та тривалість простою об'єктів.

У другому розділі було надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД». Встановлено, що підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю, основним видом діяльності якого є надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Така специфіка визначає особливий характер операційної діяльності підприємства: основним ресурсом виступає нерухоме майно, а результативність діяльності залежить від ефективності його використання, стабільності орендних платежів, якості договірної роботи, рівня витрат на утримання майна та здатності підприємства забезпечувати постійне завантаження площ.

Аналіз організаційної структури ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» показав, що підприємство має просту систему управління, яка забезпечує оперативність прийняття рішень і гнучкість у поточній діяльності. Водночас така модель створює ризик надмірної концентрації управлінських функцій в одному центрі та потребує формалізації внутрішнього контролю. Для забезпечення стабільного розвитку підприємству необхідно не лише здійснювати поточне управління договорами та платежами, а й системно аналізувати ефективність використання майна, витрати, ризики та перспективи розвитку.

Оцінка ефективності операційної діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» за 2021-2025 роки показала нерівномірну динаміку фінансово-економічних результатів. У 2021 році підприємство працювало прибутково, однак у 2022 році через погіршення зовнішніх умов господарювання його чистий дохід скоротився до 980 тис. грн, а фінансовий результат від

операційної діяльності став від'ємним і становив -90 тис. грн. У 2023 році підприємство частково відновило діяльність, однак рівень прибутковості залишався низьким. У 2024-2025 роках спостерігалось поступове покращення результатів: у 2025 році чистий дохід досяг 1840 тис. грн, валовий прибуток – 705 тис. грн, а фінансовий результат від операційної діяльності – 230 тис. грн.

За результатами розрахунку показників ефективності встановлено, що валова рентабельність підприємства у 2025 році становила 38,3%, операційна рентабельність продажів – 12,5%, рентабельність операційної діяльності – 14,3%, а коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 1,41. Це свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості підприємства після кризового 2022 року. Водночас операційний прибуток у 2025 році ще не перевищив рівень 2021 року, що свідчить про наявність проблем у сфері контролю витрат та необхідність подальшого вдосконалення управління операційною діяльністю.

Операційні показники діяльності підприємства також свідчать про позитивні зміни. Рівень завантаженості площ зріс із 70% у 2022 році до 92% у 2025 році, рівень своєчасності платежів – до 95%, а частка простроченої заборгованості скоротилася до 5,5%. Це означає, що підприємству вдалося частково стабілізувати роботу з орендарями та підвищити ефективність використання майна. Проте навіть за позитивної динаміки залишаються резерви для покращення, зокрема через зменшення простою площ, посилення контролю дебіторської заборгованості та оптимізацію витрат на 1 м².

У третьому розділі було визначено основні проблеми управління операційною діяльністю підприємства в сучасних умовах господарювання. До них належать зростання операційних витрат, недостатній рівень формалізації системи KPI, неповне використання майнового потенціалу, ризик виникнення дебіторської заборгованості, залежність від платіжної дисципліни орендарів, недостатня цифровізація управлінських процесів і вплив зовнішніх економічних ризиків. Особливо важливою проблемою є те,

що зростання доходів підприємства супроводжується одночасним збільшенням витрат, через що темпи підвищення прибутковості залишаються обмеженими.

Було встановлено, що сучасні умови господарювання в Україні суттєво ускладнюють операційну діяльність підприємств. Воєнні ризики, зростання вартості ресурсів, податкове навантаження, нестабільність ринку нерухомості, можливі енергетичні обмеження та зміна платоспроможності орендарів впливають на результати діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД». У таких умовах підприємство має переходити від поточного управління до більш системного, аналітичного та ризик-орієнтованого підходу.

З метою підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД» у роботі було запропоновано комплекс практичних заходів. До них належать впровадження системи КРІ та щомісячної управлінської звітності, оптимізація операційних витрат, підвищення завантаженості площ із 92% до 97%, удосконалення договірної роботи з орендарями, посилення контролю дебіторської заборгованості, цифровізація управління договорами, платежами й витратами, впровадження елементів енергоефективного управління майном і формування карти операційних ризиків.

Практичне значення запропонованих заходів полягає в тому, що вони спрямовані на конкретні проблеми, виявлені під час аналізу діяльності підприємства. Зокрема, система КРІ дозволить керівництву регулярно контролювати завантаженість площ, витрати на 1 м², своєчасність платежів, рівень простроченої заборгованості та операційну рентабельність. Оптимізація витрат і квартальне бюджетування дадуть змогу зменшити непродуктивні витрати. Підвищення завантаженості площ забезпечить додатковий дохід, а цифровізація управління дозволить знизити ризик помилок, пропуску строків договорів і несвоєчасного реагування на проблеми.

Розрахунок очікуваного економічного ефекту показав, що реалізація запропонованих заходів може забезпечити підприємству орієнтовний річний

ефект у розмірі 292 тис. грн при витратах на впровадження близько 170 тис. грн. У результаті фінансовий результат від операційної діяльності може зрости з 230 тис. грн до 522 тис. грн, операційна рентабельність продажів – із 12,5% до 26,6%, а частка операційних витрат у доході може знизитися з 87,5% до 73,4%. Такі прогностичні результати свідчать про економічну доцільність запропонованих рекомендацій.

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що управління операційною діяльністю є ключовою умовою ефективного функціонування ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД». Підприємство має позитивну динаміку відновлення після кризового періоду, однак його подальший розвиток залежить від здатності керівництва системно контролювати витрати, підвищувати завантаженість майна, забезпечувати своєчасність платежів, цифровізувати операційні процеси та управляти ризиками. Запропоновані у роботі практичні заходи можуть бути використані для підвищення прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Таким чином, мету бакалаврської роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано. У роботі розкрито теоретичні основи операційної діяльності підприємства, охарактеризовано методичні підходи до оцінювання її ефективності, проаналізовано організаційно-економічні особливості ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД», здійснено оцінку ефективності його операційної діяльності та системи управління, визначено основні проблеми і запропоновано практичні напрями їх вирішення. Отримані результати мають прикладне значення та можуть бути використані для вдосконалення управління операційною діяльністю підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0336-13> (дата звернення: 12.06.2026).
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 7 «Звіт про рух грошових коштів» : міжнародний документ від 01.01.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/929_019 (дата звернення: 12.06.2026).
3. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2015. 99 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2024/Ratushnyak_P1_2015_99.pdf (дата звернення: 12.06.2026).
4. Slack N., Brandon-Jones A., Johnston R. Operations Management. 9th ed. Harlow : Pearson Education, 2019. 752 p.
5. Heizer J., Render B., Munson C. Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. 14th ed. Harlow : Pearson Education, 2023. 912 p.
6. Stevenson W. J. Operations Management. 14th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2021. 944 p.
7. Krajewski L. J., Malhotra M. K., Ritzman L. P. Operations Management: Processes and Supply Chains. 13th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 800 p.
8. Карпенко Ю. В., Пенюва А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3–4 (74–75). С. 88–98. URL: https://journals.urau.ua/vsed_oneu/article/view/236252 (дата звернення: 12.06.2026).
9. Капінос Г. І., Ларіонова К. Л. Управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства в операційному менеджменті. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.

2025. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1909> (дата звернення: 12.06.2026).

10. Державна служба статистики України. Нове на сайті: індекс промислової продукції. URL: <https://stat.gov.ua/uk/news/nove-na-sayti-indeks-promyslovoiyi-produktsiyi-1> (дата звернення: 12.06.2026).

11. Міністерство економіки України. Мінекономіки: у 2025 році ВВП України зріс на 2,2%. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/25c9685b-a465-4945-bf5d-3be9ec515ace?lang=uk-UA&title=Minekonomiki-U2025-RotsiVvpUkrainiZrisNa2-2-> (дата звернення: 12.06.2026).

12. Національний банк України. Ділові очікування підприємств України. I квартал 2026 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2026-Q1.pdf (дата звернення: 12.06.2026).

13. Neely A., Gregory M., Platts K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*. 1995. Vol. 15, No. 4. P. 80–116.

14. Drucker P. F. *The Effective Executive*. New York : Harper & Row, 1967. 178 p.

15. Кваско А. В., Шендерівська Л. П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 46. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/785> (дата звернення: 12.06.2026).

16. Архіпов Н. М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 18, ч. 1. С. 21–25. URL: https://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_1_2018ua/6.pdf (дата звернення: 12.06.2026).

17. Тульчинська С. О. Детермінанти ефективності операційної діяльності підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/287413> (дата звернення: 12.06.2026).

18. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (дата звернення: 12.06.2026).

19. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2275-19> (дата звернення: 12.06.2026).

20. ТОВ «ТЕРРА ПРАЙМ ЛТД». Код ЄДРПОУ 42778941. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42778941/ (дата звернення: 12.06.2026).

21. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Клас 68.20 «Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна». URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/68/KVED10_68_20.html (дата звернення: 12.06.2026).

22. Благун І. І. Операційний менеджмент : навч. посіб. Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2024. URL: <https://lib-gero.pnu.edu.ua/bitstream/123456789/23341/1/Операційний%20менеджмент%20Благун%20І.І..pdf> (дата звернення: 12.06.2026).

23. Державна податкова служба України. Майже 1,1 млн власників нерухомості сплатили понад 12,7 млрд гривень податку на нерухоме майно. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/971280.html> (дата звернення: 12.06.2026).

24. Головне управління статистики у Харківській області. Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності. URL: <https://kh.ukrstat.gov.ua/rentabelnist-operatsiinoi-diialnosti-pidpriemstv-za-vydamy-ekonomichnoi-diialnosti> (дата звернення: 12.06.2026).

25. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html (дата звернення: 12.06.2026).

26. Національний банк України. Бізнес третій місяць поспіль позитивно оцінив результати своєї діяльності: підсумки опитування підприємств у травні 2026 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-tretyi-misyats-pospil-pozitivno-otsiniv-rezultati-svoyeyi-diyalnosti--pidsumki-opituvannya-pidpriyemstv-u-travni> (дата звернення: 12.06.2026).

27. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 592 p.

28. Goldratt E. M., Cox J. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. 4th ed. Great Barrington : North River Press, 2014. 384 p.

29. Міністерство економіки України. ВВП зріс на 4,2% за десять місяців 2024 року: зростання підтримують транспорт, переробка та будівництво. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/2ee1ed35-4550-4b7c-8f0b-4c2d260c90c3?lang=uk-UA&title=VvpZris> (дата звернення: 12.06.2026).

30. Національний банк України. Ділові очікування підприємств України. III квартал 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2025-Q3.pdf (дата звернення: 12.06.2026).

31. Reuters. Ukraine will face summer power shortages after Russian attacks, think tank says. URL: <https://www.reuters.com/business/energy/ukraine-will-face-summer-power-shortages-after-russian-attacks-think-tank-says-2026-06-10/> (дата звернення: 12.06.2026).